



أثر القيادة التحويلية على ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي — الفرع الغربي بمدينة بنغازي

د. أحمد سعد الشيكحي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة بنغازي
Ahmed.elsheikhi@uob.edu.ly

د. نوريت سعد الشيكحي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة بنغازي
Nuria.elsheikhi@uob.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/06/21 : تاريخ القبول: 2026/08/25 : تاريخ النشر: 2026/09/01

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الإدارة الرقمية للموارد
البشرية، صندوق الضمان الاجتماعي،
بنغازي/ ليبيا.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين بالفرع الغربي بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تجميع البيانات الأولية لأغراض هذه الدراسة باستخدام استبانة قام بتطويرها الباحثان بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي في الفرع الغربي قوامها (266) عاملاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة ببرنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: كشفت الدراسة أن المستوى العام للقيادة التحويلية بالمؤسسة قيد الدراسة جاء متوسط، كما بينت أن المستوى العام لممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية جاء ضعيف، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة، وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها لتعزيز مستوى الإدارة الرقمية للموارد البشرية وتدعيم ممارسات القيادة التحويلية في صندوق الضمان الاجتماعي.

The effect of Transformational Leadership on Digital Human Resource Management Practices in the Social Security Fund-Western Branch- in Benghazi

Nuria S. Elsheikhi

Associate Professor of Business
Administration at the University of Benghazi.

Ahmed S. Elsheikhi

Associate Professor of Business
Administration at the University of Benghazi.

Received :21/06/2026

Accepted: 25/08/2026

Published: 01/09/2026

Abstract

The study aimed to identify the effect of transformational leadership on digital human resource management practices at the Social Security Fund-Western Branch- in Benghazi (Libya) from the employees' perspective. To achieve the study objectives the descriptive-analytical approach was adopted and the primary data were collected for the purposes of this study by using a questionnaire developed by the two researchers based on some previous studies, and the study was conducted on a sample of the employees of the mentioned Bank, consisting of (324) employee, they were chosen by a simple random method, and for the analysis of the study data, a computer was used and a statistical program was used from the software service contained in (SPSS), where many results were reached that can be summarized as follows: The study revealed that the overall level of transformational leadership in the Social Security Fund-Western Branch- in Benghazi was moderate, whereas the overall level of digital human resource management was low. The study also showed a statistically significant effect of transformational leadership on digital human resource management practices. Finally; the study presented a set of recommendations that are hoped to be followed to enhance the level of digital human resource management practices and strengthen the transformational leadership at the Social Security Fund.

Keywords

Transformational leadership, digital
human resource management,
Social Security Fund, Benghazi.



© The Author(s) 2026. This article
is licensed under a Creative
Commons Attribution-
NonCommercial 4.0 International
License (CC BY-NC 4).

مقدمة

في ظل شدة المنافسة والتحول الرقمي المتسارعة، وما يرافقها من تغيرات جوهرية في أساليب العمل ومتطلبات الأداء تبرز الإدارة الرقمية للموارد البشرية كأحد المحركات الاستراتيجية الأساسية لتحقيق المواءمة بين الاستراتيجية التنظيمية، والتقنيات الحديثة لنجاح التحول الرقمي لما لها من دور في تعظيم الاستفادة من رأس المال البشري، وتطوير الكفاءات الرقمية، فهي تمثل أداة فاعلة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Bondarouk & Brewster, 2016). وتشير الإدارة الرقمية للموارد البشرية إلى توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الإلكترونية في تنفيذ مختلف وظائف الموارد البشرية كالاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، وإدارة المواهب بهدف تحسين كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز دقة البيانات، وسهولة تداولها مما يدعم عملية اتخاذ القرار وينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي (Al-Dmour et al., 2020).

وفي إطار التحول الرقمي تبرز أهمية القيادة التحويلية كعنصر جوهري في الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية في المنظمات، حيث لا يقتصر التحول الرقمي على اعتماد التقنيات الحديثة، بل يتطلب تغييراً ثقافياً وسلوكياً عميقاً داخل المنظمات (Vial, 2019). فالقيادة التحويلية تساهم في تقليل مقاومة التغيير المرتبطة بالتحول الرقمي من خلال التواصل الفعال، وتعزيز الثقة وإشراك العاملين في صياغة وتنفيذ المبادرات الرقمية، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على نجاح التحول الرقمي (El-Sawy et al., 2016). فالقيادة التحويلية تركز على إلهام العاملين، وبناء رؤية مستقبلية مشتركة، وتحفيزهم على تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات بما يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة، وتعزيز التحول الرقمي من خلال توجيه الجهود نحو الابتكار وتوظيف التكنولوجيا في تحسين العمليات الإدارية، وترشيد القرارات (Zhu et al., 2005). وانطلاقاً مما تقدم، نشأت فكرة دراسة أثر القيادة التحويلية على ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي في مدينة بنغازي. وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور رئيسية، يتناول المحور الأول الإطار العام للدراسة، ويتناول المحور الثاني الإطار النظري، بينما خُصص المحور الثالث للدراسة التطبيقية، والرابع لعرض النتائج والتوصيات، وذلك على النحو التالي:

المحور الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول الباحثان في هذا المحور مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وذلك لغرض بلورة مشكلة الدراسة، ومن ثم تحديد أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، وأخيراً حدود الدراسة.

أولاً: الدراسات السابقة

تمت مراجعة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (القيادة التحويلية، والإدارة الرقمية للموارد البشرية) منها دراسة (Bondaruk & Brewster, 2016) التي هدفت إلى تحليل العوامل التنظيمية والقيادية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في منظمات عامة وخاصة في دول أوربية، واستخدمت أسلوب مراجعة الوثائق، وتوصلت النتائج إلى أن أنماط القيادة الداعمة للتغيير وعلى رأسها القيادة التحويلية، تلعب دوراً محورياً في تعزيز تبني نظم الموارد البشرية الرقمية من خلال دعم الرؤية الاستراتيجية، وتمكين العاملين، وتقليل مقاومة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات تجريبية تختبر العلاقة المباشرة بين أنماط القيادة وخاصة القيادة التحويلية ومستوى تطبيق نظم الإدارة الرقمية للموارد البشرية في منظمات مختلفة. وركزت دراسة (Vial, 2019) على الجوانب النظرية للتحول الرقمي، وبيّنت أن القيادة التحويلية تُعد من أهم العوامل المُمكنة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لما لها من دور في إعادة تصميم العمليات، وتوجيه السلوك التنظيمي نحو الابتكار الرقمي. وهدفت دراسة (Al-Dmour et al., 2020) إلى اختبار أثر القيادة التحويلية في دعم التحول الرقمي للموارد البشرية في المؤسسات الخدمية الأردنية، وأشارت النتائج إلى أن القادة التحويليين يُسهمون في تعزيز الثقة بالتقنيات الرقمية، وتحفيز العاملين على استخدامها مما ينعكس إيجاباً على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، كما أشارت الدراسة إلى الحاجة لتعميم البحث في بيئات حكومية مختلفة، ودراسة القيادة التحويلية كمتغير مفسر لنجاح أو ضعف ممارسة التحول الرقمي للموارد البشرية. وأكدت دراسة (Verhof et al., 2021) أن القيادة التحويلية تسهم في تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لاستخدام التقنيات الرقمية، بما في ذلك نظم إدارة الموارد البشرية، من خلال تشجيع الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير، حيث تناولت التحول الرقمي في المنظمات ودور القيادة في إنجاحه من خلال توفير إطار مفاهيمي يتعلق بهذه المفاهيم. وأوصت بإجراء دراسات مستقبلية في القطاع العام، وربط القيادة التحويلية بالإدارة الرقمية للموارد البشرية كمنظومة متكاملة، وليس كممارسات منفصلة. وجاءت دراسة (Abu Faiz, 2024) لاختبار أثر القيادة التحويلية على التنفيذ الفعّال للإدارة الرقمية للموارد البشرية، وأُجريت على عينة من العاملين بأقسام وإدارات الموارد البشرية في عدد من المؤسسات الإماراتية، وأظهرت وجود أثر معنوي للقيادة التحويلية على التنفيذ الفعّال للإدارة الرقمية للموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تؤدي دوراً مهماً في دعم التحول الرقمي للموارد البشرية من خلال إدارة التغيير، وتحفيز العاملين، وتعزيز الابتكار، وتوجيه المنظمة نحو تبني التقنيات الرقمية في إدارة مواردها البشرية.

أما دراسة الشيخ والشيخ (2026) فقد هدفت إلى تشخيص واقع تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي (الفرع الغربي) في مدينة بنغازي، حيث تبنت المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية بشكل عام ضعيف، وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات للوقوف على أهم العوامل المؤثرة في مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسات الليبية.

وفي ضوء العرض السابق للدراسات السابقة ذات الصلة، نلاحظ أنها تُظهر اهتماماً متزايداً بدراسة التحول الرقمي في المنظمات ودور العوامل التنظيمية والقيادية في دعمه، حيث ركزت بعض الدراسات على البحث في بناء الأطر والنماذج النظرية المُفسّرة للتحول الرقمي بصفة عامة دون التطرق إليه بصورة تطبيقية كما في دراستي (Verhoef et al., 2021) ; Vial (2019) والتي أكدت على أهمية القيادة التحويلية كأحد الممكّنات الأساسيات للتحول الرقمي، ودعتا إلى إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية. وفي المقابل، تناولت دراسات أخرى العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي أو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بصورة تطبيقية، إلا أن معظمها أُجريت في بيئات أخرى تختلف عن البيئة الليبية وفي منظمات مختلفة دون أن تولي اهتماماً بالمنظمات العامة ذات الطابع الخدمي الاجتماعي كصندوق الضمان الاجتماعي، كما أن بعضها ركّز على ممارسات جزئية للإدارة الرقمية للموارد البشرية مثل التدريب أو تقييم الأداء، دون تناول الإدارة الرقمية للموارد البشرية كمنظومة متكاملة.

وعليه، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة باعتبارها من الدراسات القليلة التي تسعى إلى اختبار أثر القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصورة مباشرة في مؤسسة عامة ليبية وهي صندوق الضمان الاجتماعي بما يُسهم في تقديم نتائج ميدانية يمكن أن تساعد في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات، ودعم متخذي القرار في تطوير ممارسات القيادة والتحول الرقمي داخل المؤسسات العامة.

ثانياً: مشكلة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولاً رقمياً متسارعاً في شتى المجالات لاسيما مجالات الإدارة، ومن بينها إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على النظم الرقمية في أداء أنشطتها وممارساتها المختلفة، وقد أظهرت مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة، أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمثل توجهاً متنامياً في المؤسسات العامة والخاصة لما له من دور في تحسين الكفاءة المؤسسية وجودة الخدمات المقدمة.

وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة للإدارة الرقمية للموارد البشرية التي أكدتّها الدراسات السابقة، إلا أن المنظمات الليبية بشكل عام وصندوق الضمان الاجتماعي بشكل خاص ما يزال يواجه تحديات جوهرية في تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية، حيث أظهرت نتائج دراسة الشيخى والشيخى (2026) التي أُجريت في صندوق الضمان الاجتماعي (الفرع الغربي) بمدينة بنغازي أن مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية

للموارد البشرية جاء ضعيفاً، مما يشير إلى وجود معوقات تنظيمية وإدارية تحول دون تبني هذا التوجه بالشكل المطلوب. وقد ركزت تلك الدراسة على تشخيص مستوى التطبيق دون التعمق في العوامل التنظيمية والإدارية، ونمط القيادة السائد داخل المؤسسة الذي قد يسهم في تفسير هذا الضعف.

وفي ضوء ما أسفرت عنه مراجعة الباحثان للدراسات السابقة، تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية قدرةً على إحداث التغيير التنظيمي، وتعزيز الابتكار، وتهيئة العاملين لتقبل التقنيات الحديثة، وقيادة مبادرات التحول الرقمي بفاعلية. وقد أكدت دراسة (AL-Dmour et al., 2020) أن القيادة التحويلية تمثل أحد العوامل الرئيسة المفسرة لنجاح أو تعثر جهود التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، من خلال دورها في بناء رؤية مشتركة، وتحفيز العاملين، ودعم تبني الممارسات الرقمية. وانطلاقاً من ذلك، فإن ضعف مستوى تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الذي كشفت عنه دراسة (الشيخي والشيخي، 2026) قد يرتبط جزئياً، بمدى توافر ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية، الأمر الذي يُبرز الحاجة إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في تعزيز تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية داخل الصندوق، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما، بما يسهم في تقديم حلول علمية تساعد على دعم مسار التحول الرقمي والارتقاء بكفاءة إدارة الموارد البشرية. وبناءً على ذلك، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى القيادة التحويلية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي؟
2. ما مستوى ممارسة الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي؟
3. هل هناك أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى القيادة التحويلية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي.
2. تبين درجة ممارسة الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي.
3. التعرف على طبيعة أثر القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة قيد الدراسة.

4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاسترشاد بها في تعزيز القيادة التحويلية وزيادة فاعلية ممارسة الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا بشكل عام وصندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي بشكل خاص.

رابعاً: أهمية الدراسة

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعي القيادة التحويلية والإدارة الرقمية للموارد البشرية والتي تعد من أهم المواضيع التي تساهم في تطوير المؤسسات وتنمية المجتمع.
2. تأتي أهمية الدراسة الحالية من قلة الدراسات الليبية التي تناولت موضوع الإدارة الرقمية للموارد البشرية مقارنة بالدراسات الأجنبية، لذا تسعى هذه الدراسة إلى تضيق الفجوة البحثية بين الدراسات الليبية والأجنبية في هذا المجال وإثراء المكتبة الليبية من خلال التطرق لهذا الموضوع.
3. تقديم المقترحات والتوصيات للقيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة التي من شأنها الإسهام في التغلب على نقاط الضعف لدى إدارتها إن وجدت والتي قد تواجهها عند التحول الرقمي في إدارة مواردها البشرية.

خامساً: فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضية الدراسة الرئيسية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي.

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتأثير المثالي على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاستثارة الفكرية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز الإلهامي على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاعتبارات الفردية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على دراسة القيادة التحويلية من خلال الأبعاد الآتية: (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية) وأثرها على الإدارة الرقمية للموارد البشرية من خلال الأبعاد التالية: (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، والتعويضات الرقمية).
- **الحدود المكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي — بنغازي.
- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

في هذا المحور حاول الباحثان وضع متغيرات الدراسة في إطار نظري مناسب، وذلك في ضوء مراجعة الأدب المتعلق بهذه المتغيرات.

أولاً: القيادة التحويلية Transformational Leadership

يعتبر مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم القيادية الحديثة التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والكتاب في السنوات الأخيرة نظراً لدورها البارز في إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات. ويُعد (Burns 1978) من أوائل الباحثين الذين أسسوا لهذا المفهوم، إذ نظر إليها بوصفها عملية تفاعلية يسعى من خلالها القادة والتابعون إلى دعم بعضهم البعض للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والقيم الأخلاقية. بينما عرفها Gill (2010:3) على أنها "عملية تأثير تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في اتجاهات العاملين، وبناء التزامهم برسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية".

ويشير الرشدي (2018:6) إلى القيادة التحويلية بأنها "العملية التي تحفز النشاط الهادف لدى الآخرين وتؤثر في معتقداتهم الشخصية"، بينما يصفها الأكلي (2019:417) بأنها "مجموعة من السمات الشخصية القيادية التي يمتلكها القائد ويستطيع تنميتها، ويمكنه من خلالها التأثير على التابعين لبناء رؤية ورسالة تتوافق مع تطلعات المستفيدين، ويستطيع أن يحفزهم ويلهمهم نحو أساليب عمل مبتكرة، ويمتلك إثارة أفكارهم نحو الإبداع في الأداء، ويشعر كل واحد من تابعيه بالاهتمام الفردي الخاص به".

ويرى محمد ومبارك (2020:8) أن القيادة التحويلية هي "تلك القدرة والموهبة التي يمتلكها القائد والتي تمكنه من خلق روح الحماسة لدى المرؤوسين وتحفزهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية وبناء الثقة والاحترام لتحقيق الأهداف الموضوعية انطلاقاً من رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية".

ويعرفها (Asgari et al., 2020:88) بأنها "عملية ديناميكية يقوم فيها القادة بإنشاء علاقة قوية قائمة على المعرفة والخبرة والرؤية الواضحة لتغيير من حولهم والتأثير على قيمهم ومعتقداتهم وأهدافهم بطريقة تجعل تأثيرهم موجود على تابعيهم حتى وإن لم يعودوا موجودين معهم". وكذلك عرفت بأنها نمط قيادي يتسم بقدرة القادة على إلهام وتحفيز تابعيهم لتجاوز التوقعات، من خلال التركيز على الحاجات الجوهرية العليا والدافعية الداخلية والتنمية الشخصية للأفراد مما يسهم في خلق بيئة عمل صحية وداعمة للتحفيز الفكري، وتراعي الاعتبارات الفردية (Kasimoglu & Ammari, 2020:478).

وينظر إليها (Precious et al., 2025:54) على أنها "أسلوب قيادي يشجع التابعين على تجاوز مصالحهم الشخصية والتركيز على الأهداف الجماعية، وذلك من خلال بناء رؤية مشتركة، وتعزيز الثقة، وتحفيز الإلهام، وتفجير طاقاتهم الكامنة". بينما يشير (Islam et al., 2025:4) إلى أنها "أسلوب قيادي يهدف إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية لدى الموظفين، مثل الاندماج الوظيفي، والابتكار، والقدرة على التكيف، من خلال رفع مستويات الدافعية والالتزام بالرؤية المشتركة للمنظمة".

يتضح من العرض السابق لمفهوم القيادة التحويلية في الأدبيات العربية والأجنبية أنها تمثل نمطاً قيادياً متقدماً يقوم على التأثير الإيجابي في سلوكيات العاملين وقيمهم واتجاهاتهم، من خلال الإلهام والتحفيز وبناء الثقة والالتزام بالرؤية والرسالة التنظيمية، كما يبرز دور القيادة التحويلية في تنمية الدافعية الداخلية، وتشجيع الإبداع والابتكار، وإحداث تغييرات جوهرية مستدامة تسهم في تحسين الأداء الفردي والتنظيمي، وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أبعاد القيادة التحويلية

اعتمدت هذه الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي والاعتبارات الفردية) وفقاً للنموذج الذي طوره (Bass & Avolio 1994) وتناولته الكثير من الدراسات، كما يلي: (الشيخي والشيخي، 2022)

1. التأثير المثالي: Idealized Influence

ويقصد به البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يقوم بتصرفات ذات طابع أخلاقي ويعمل على تقديم المصلحة العامة ومصلحة التابعين على مصالحه الشخصية لذلك يحظى بإعجاب واحترام وتقدير وثقة التابعين له، فهو

شخص له رؤية واضحة، ومهارة عالية، ويلتزم بالمعايير الاخلاقية والسلوكية والمهنية، ويمتلك قدرة تأثيرية قوية على سلوك ومشاعر تابعيه، فهم يقتدون بشخصه ويستجيبون لتوجيهاته.

كما أن القائد ذو التأثير المثالي يملك القدرة على بناء قاعدة للمهام المستقبلية تمكن التابعين من بذل المزيد من الجهد لتحقيق انجاز أكثر مما كان يعتقدون أن بإمكانهم إنجازه، فالتأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كرموز للمنصب أو الدور الذي يشغلونه ولذلك ينظر العاملون إليهم على أنهم مثل أعلى للقيم والأخلاق.

2. الاستثارة الفكرية: Intellectual Stimulation

يقصد بهذا البُعد قدرة القائد التحويلي على زيادة وعي الاتباع فكرياً ليمتلكوا الافكار الإبداعية التي تجعلهم يثيرون تساؤلات من شأنها إعادة التشكيل الفكري لفهم مشكلات العمل، بمعنى قراءة مشكلات العمل وفهمها وإيجاد مداخل وطرق جديدة لحلها، وإعادة النظر في أساليب العمل القديمة، وكذلك دفعهم إلى الابداع والابتكار وإعادة التفكير في آرائهم وافتراساتهم ومبادراتهم، فلا يوجد شيء ثابت أو صحيح دائماً لا يمكن تحديثه أو تغييره أو الاستغناء عنه.

3. التحفيز الإلهامي: Inspirational Motivation

ويعني هذا البُعد أن القائد التحويلي يعتمد على الحفز الإلهامي لتابعيه، بحيث يُثير روح التحدي في العمل، ويرسم توقعات عالية لأدائهم، ويجعلهم يناضلون من أجل تحقيقها، فيصلون إلى أداء يفوق التوقعات، فالحافز الإلهامي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وروح العمل الجماعي في فريق عمل منسجم ومتناغم، فهو يضع مجموعة من التوقعات العالية للتابعين لإثارة دوافع التحدي لديهم ودفعهم ومساندتهم لبلوغ تلك المستويات.

4. الاعتبار الفردية: Individualization Consideration

يُشير هذا البُعد إلى اهتمام القائد التحويلي بكل فرد من العاملين بوصفه شخصاً يمتلك احتياجات وقدرات وطموحات وظروفاً خاصة، الأمر الذي يدفعه إلى تقديم الدعم الشخصي والمهني بما يتناسب مع تلك الاحتياجات. ويحرص القائد التحويلي على إدراك الفروق الفردية بين العاملين، والتعامل مع كل منهم بعدالة وإنصاف ودون محاباة، مع أداء دور الموجه والمرشد من خلال تقديم النصح والإرشاد، وتوفير فرص التدريب والتعلم، وتشجيع التطور المهني، وتمكين العاملين من تنمية قدراتهم وتحقيق إمكاناتهم، بما يسهم في رفع مستوى أدائهم وتعزيز التزامهم تجاه المنظمة.

ثانياً: الإدارة الرقمية للموارد البشرية Digital human resource management

يُشير مفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية إلى عملية توظيف تقنية المعلومات والاتصالات، والأنظمة الرقمية المتقدمة في تخطيط وتنفيذ ومتابعة أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية بما يشمل الاستقطاب والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة التعويضات، وغيرها من الممارسات بهدف تحسين كفاءة العمليات ودعم اتخاذ القرار (Strohmeier, 2007:20). حيث يعرفها (Bondaruk & Ruel, 2009:507) على أنها "تحولاً استراتيجياً في وظائف إدارة الموارد البشرية، ينتقل من الأساليب التقليدية إلى نماذج رقمية تعتمد على الأتمتة والتحليل الذكي للبيانات، بما يعزز المرونة التنظيمية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما نظر إليها (Marler & Fisher, 2013:20) على أنها "مدخل استراتيجي يهدف إلى مواءمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع التحول الرقمي للمنظمة، من خلال توظيف التقنيات الرقمية في تعزيز رأس المال البشري ودعم الابتكار والميزة التنافسية المستدامة. ويرى (Vial, 2019:121) أنها "إعادة تصميم شاملة لعمليات الموارد البشرية اعتماداً على التقنيات الرقمية الحديثة مثل الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي بما يساهم في تحسين تجربة العاملين ورفع كفاءة الأداء المؤسسي".

وعرفها أيضاً (Mia & Faisal, 2020:19) بأنها "عملية استخدام التقنيات الرقمية والبيانات المناسبة لتحسين كفاءة وفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية وتتضمن استخدام الأجهزة والتكنولوجيا الرقمية والانترنت والأنظمة المستندة إلى الويب لتمكين المديرين والموظفين والمختصين بإدارة الموارد البشرية للتفاعل على منصة رقمية واحدة". كما يؤكد (Halid et al., 2020:97) على أنها "عملية استخدام الأجهزة والتكنولوجيا الرقمية والانترنت لتسهيل التفاعل بين الموظفين والمديرين وإدارة الموارد البشرية في منصة واحدة. وعرفها (Sitaniapessy et al., 2021:2) على أنها "عملية صياغة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وتنفيذها عبر التكنولوجيا، أي التوجه والتحول إلى التكنولوجيا الرقمية في تنفيذ العمليات والوظائف والخدمات الإدارية بما يضمن التفاعل الإيجابي والمشاركة والالتزام في المنظمة".

ويخلص الباحثان من خلال العرض السابق لمفهوم الإدارة الرقمية للموارد البشرية بالنقاط التالية:

- تمثل الإدارة الرقمية للموارد البشرية استخداماً منظماً لتقنيات المعلومات والاتصال والأنظمة الرقمية في تخطيط وتنفيذ ومتابعة أنشطة الموارد البشرية الأساسية، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات، بما يساهم في رفع كفاءة العمليات ودعم اتخاذ القرار.

- تُعد الإدارة الرقمية للموارد البشرية تحولاً استراتيجياً من الأساليب التقليدية إلى نماذج رقمية تعتمد على الأتمتة والتحليل الذكي للبيانات مما يعزز المرونة التنظيمية ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تُسهم الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري ودعم الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تعتمد الإدارة الرقمية للموارد البشرية على التقنيات الرقمية والإنترنت والأنظمة المستندة إلى الويب لتمكين المديرين والموظفين والمختصين في إدارة الموارد البشرية من التفاعل والتواصل عبر منصة رقمية موحدة.

ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية

وتتمثل ابعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية فيما يلي: (الشيخ والشيخ، 2026)

1. التوظيف الرقمي

ويقصد به العملية التي تبدأ من إعلان المنظمة عبر مواقعها الإلكترونية أو المنصات الرقمية أو مواقع التوظيف الأخرى عن الوظائف الشاغرة لاستقطاب الكفاءات المناسبة، وبما يُتيح للباحثين عن العمل التقدم للوظائف المناسبة من خلال إرسال بياناتهم وسيرهم الذاتية عبر المواقع الإلكترونية أو المنصات الرقمية للمنظمات، ليتم فرز واختيار المرشحين وفق معايير محددة مسبقاً باستخدام التقنيات الرقمية لتقليل الوقت والجهد والتكلفة، ولإجراء المقابلات الشخصية تلجأ المنظمات إلى إنشاء مواقع الويب على الإنترنت، ومنصات الاتصال المرئي لقياس المهارات الفنية والمعرفية للمرشحين، بالإضافة إلى تحليل نتائج المقابلات والاختبارات رقمياً ومقارنتها بمعايير الأداء والكفاءة المعتمدة مسبقاً، وصولاً إلى اختيار المرشح المناسب، واتخاذ قرار التوظيف وتوقيع العقد إلكترونياً، وإرسال سياسات وقواعد ولوائح العمل عبر وسائل التواصل الرقمية للموظف الجديد للتعرف على بيئة عمله.

2. التدريب الرقمي

هي العملية التي تبدأ من تشخيص إدارة الموارد البشرية للمهارات والقدرات والمعارف التي تمتلكها الموارد البشرية بالمنظمة، وذلك من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية، وإعداد الخطط المناسبة لتدريب وتطوير العاملين بما يتناسب مع احتياجات المنظمة، ويتم ذلك في بيئة تفاعلية تعتمد على تطبيقات التكنولوجيا الرقمية باستخدام الإنترنت وأجهزة الكمبيوتر المتعددة الوسائط، والأجهزة المحمولة، لتصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب المتزامن

وغير المتزامن للأفراد من خلال أنظمة التدريب الإلكتروني الذاتي والتفاعلي لتحقيق أهداف التدريب بغض النظر عن مستوى ذكائهم، وظروف عملهم ومعيشتهم، ومواقعهم الجغرافية.

3. التقييم الرقمي للأداء

هو عملية تقييم أداء الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا الرقمية والإنترنت، حيث يُقدم المديرون في المنظمة بيانات ومعلومات تقييم الأداء بشكل مباشر إلى إدارة الموارد البشرية عبر نماذج إلكترونية مخصصة، الأمر الذي يقلل تكلفة الوقت والجهد المبذول للوصول إلى المعلومات المطلوبة، 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 بما يتيح للأفراد معرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

4. التعويضات الرقمية

وتعني استخدام التكنولوجيا الرقمية والمنصات الإلكترونية في تصميم وتنفيذ ومتابعة أنظمة التعويض بما يحقق العدالة والشفافية والمرونة، ويعزز تجربة الأفراد داخل منظماتهم، حيث يتم إدارة الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت بشكل إلكتروني عبر منصات مخصصة، بما يتيح الدقة والسرعة في صرف المستحقات والحد من الخطأ والتأخير، ويمكن من تقديم الحوافز عبر بطاقات رقمية أو منصات مكافآت إلكترونية، أو أنظمة مبنية على الأداء تدار بشكل أوتوماتيكي وفق بيانات الأداء والإنجاز.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

أولاً: أسلوب الدراسة

لإجراء هذه الدراسة تم اتباع الأسلوب الآتي:

أ. منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج الأنسب، الذي تم اتباعه لتحقيق أهداف هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين وصف الظواهر والحقائق كما هي موجودة بالواقع دون التدخل فيها، وتحليل العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة والمرتبطة بتلك الظواهر وصولاً إلى استنتاجات علمية موثوقة.

ب. مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي - الفرع الغربي - بمدينة بنغازي، والبالغ عددهم (2050) موظف، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بعد أن تم تحديد حجم عينة الدراسة بالاعتماد على برنامج (Decision Analyst STATSTM 2.0) وبمعلومية حجم المجتمع المشار إليه، وعند مستوى ثقة (95%)، وحدود خطأ ($\pm 5\%$)، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة حيث بلغ (324) مفردة.

ج. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام: يحتوي القسم الأول على عبارات متعلقة بمتغير القيادة التحويلية، بينما أحتوى القسم الثاني عبارات تتعلق بالإدارة الرقمية للموارد البشرية، والقسم الثالث صُمم لجمع البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (النوع، المستوى التعليمي، ومدة الخدمة بالصندوق).

د. مقاييس الدراسة

1 القيادة التحويلية: لقياس متغير القيادة التحويلية تم تبني المقياس الذي استخدمه كل من (الزهراني، 2019؛ الشيخي والشيخي، 2022) مع إجراء بعض التعديلات عليه بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية والمؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، تكوّن المقياس من (16) عبارة، حيث خُصصت العبارات من (1-4) لقياس بُعد التأثير المثالي، والعبارات من (5-8) لقياس بُعد الاستثارة الفكرية، بينما اهتمت العبارات من (9-12) بقياس بُعد التحفيز الإلهامي، وركزت العبارات من (13-16) على قياس بُعد الاعتبارات الفردية؛ وجميع هذه العبارات صيغت بشكل إيجابي، ومُقاسة على مقياس ليكرت Likert الخماسي، وفقاً للتدرج التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

2 مقياس الإدارة الرقمية للموارد البشرية: تم قياس ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية من خلال المقياس الذي أستخدمه (عبد المجيد، 2024؛ الشيخي والشيخي، 2026)، والذي يتكون من (20) عبارة، وكان توزيع العبارات على الأبعاد كما يلي: عبارات التوظيف الرقمي (17-21)، عبارات التدريب الرقمي (22-26)، وعبارات التقييم الرقمي للأداء (27-31)، أما العبارات التي تتعلق بالتعويضات الرقمية (32-36). كما تم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ولتحديد مستوى كل متغير فقد تم اعتبار كل متغير متوسطه 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).

هـ. اختبارات ثبات وصدق مقاييس الدراسة:

1) اختبار الثبات: Reliability

للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة، اعتمد الباحثان 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 الثبات لمقاييس الدراسة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) نتائج اختبار الثبات لمقاييس الدراسة

المقياس	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التأثير المثالي	4	0.712	0.843
الاستثارة الفكرية	4	0.704	0.839
التحفيز الإلهامي	4	0.719	0.848
الاعتبارات الفردية	4	0.766	0.875
القيادة التحويلية	16	0.842	0.918
التوظيف الرقمي	5	0.751	0.867
التدريب الرقمي	5	0.724	0.851
التقييم الرقمي للأداء	5	0.773	0.879
التعويضات الرقمية	5	0.707	0.841
الإدارة الرقمية للموارد البشرية	20	0.736	0.858

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

وباعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين (0.60 – 0.70) يعتبر كافياً ومقبولاً، وأن معامل ألفا الذي يتجاوز (0.70) يعتبر ذو مستوى جيد من الثقة والاعتمادية (إدريس، 2008: 423)، وأن جميع قيم معاملات الثبات كما يظهرها الجدول رقم (1) تفوق (0.70)، وهذا يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي، وأنه يمكن الاعتماد عليها إلى درجة كبيرة.

(2) اختبار الصدق Validity:

للتأكد من صدق الاستبانة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity، ويُقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، وقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة ما بين (0.839-0.918)؛ مما يدل على الثقة في صدق مقاييس الدراسة وأن الاستبانة صالحة لقياس ما صُممت لقياسه، والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

و. توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (324) مفردة، إلا أن عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (266) استثمار، أي ما نسبته 82% من الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008؛ عبيد، 2003)، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في هذه الدراسة، ويوضح الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.

جدول (3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	139	52%
	اناث	127	48%
	المجموع	266	100%
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	73	27%
	جامعي	177	67%
	ما فوق الجامعي	16	6%
	المجموع	266	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	29	11%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	74	28%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	93	35%
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	46	17%
	من 20 سنة فما فوق	24	9%
	المجموع	266	100%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (3) وجود تقارب نسبي في توزيع أفراد العينة وفق متغير النوع، إذ بلغت نسبة الذكور (52%) مقابل (48%) للإناث، بفارق محدود بينهما، وهذا يعكس تمثيلاً متوازناً نسبياً لكلا النوعين في العينة، ما يعزز الثقة في تمثيل العينة لكلا الجنسين، ويحد من احتمال وجود تحيز في البيانات الأولية مرتبط بمتغير النوع؛ كما تبين أن حوالي (73%) من المشاركين هم من حملة الشهادة الجامعية فما فوق، الأمر الذي يُشير إلى ارتفاع نسبي في المستوى التعليمي لأفراد العينة، ويعكس الثقة في قدرتهم على فهم واستيعاب متغيرات الدراسة وفقرات أداة جمع البيانات، وبالتالي الإجابة عنها بدرجة مناسبة من الإدراك والفهم. كما لوحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة وظيفية متوسطة إلى طويلة، إذ أن حوالي (61%) من أفراد العينة لا تقل مدة عملهم بالصندوق محل الدراسة عن عشر سنوات، ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً، نظراً لأن امتلاك أفراد العينة لخبرة وظيفية مناسبة قد يساعدهم على تصورات أكثر نضجاً وواقعية تجاه موضوع الدراسة ومتغيراتها. وبشكل عام، تُشير خصائص العينة إلى وجود تنوع مناسب في التركيبة الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين من حيث النوع والمستوى التعليمي ومدة الخدمة، مع غلبة نسبية لحملة المؤهلات الجامعية وذوي الخبرة المتوسطة، ولذلك يُمكن القول إن تنوع أفراد العينة يوفر أساساً مناسباً للثقة في استجاباتهم، ومن ثم في نتائج الدراسة.

ز. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة اعتمد الباحثان على البرنامج الإحصائي (SPSS) Package for Social Sciences Statistical، وذلك لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات مقاييس الدراسة.
- مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركيز الإجابات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ومدى تشتت هذه الإجابات.
- اختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov، وذلك لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه.
- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis لإيجاد أثر ممارسات القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية.

ثانياً: اختبار الفروض ومناقشة نتائج الدراسة:

تم تخصيص هذه الفقرة لعرض نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفروض للإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك كما يلي:

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول والذي ينص على: ما مستوى القيادة التحويلية في صندوق الضمان الاجتماعي الغربي في مدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالقيادة التحويلية في صندوق الضمان الاجتماعي الغربي في مدينة بنغازي، وذلك كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4): اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة

أبعاد القيادة التحويلية	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
التأثير المثالي	4	3.35	0.527	67%	1	متوسط
الاستثارة الفكرية	4	3.21	0.639	64.2%	3	متوسط
التحفيز الإلهامي	4	3.23	0.576	64.6%	2	متوسط
الاعتبارات الفردية	4	3.18	0.738	63.6%	4	متوسط
القيادة التحويلية	16	3.25	0.504	65%	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

بالنظر إلى الجدول (4) نلاحظ أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن مستوى القيادة التحويلية بصندوق الضمان الاجتماعي الغربي بمدينة بنغازي بشكل عام متوسط، وذلك وفقاً للمعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات القيادة التحويلية (3.25)، وبانحراف معياري (0.504). مما يُشير إلى أن ممارسات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة تتوافر بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

وعلى مستوى الأبعاد، جاء بُعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.35)، وبوزن نسبي قدره (67%)، وبانحراف معياري (0.527)، وبمستوى متوسط، ويمكن أن يُعزى تصدر هذا البُعد لبقية الأبعاد إلى أن السلوك القيادي القائم على القدوة والالتزام الأخلاقي، والقدرة على التأثير في العاملين يمثل الجانب الأكثر حضوراً نسبياً في الممارسة القيادية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة. ومع ذلك، فإن بقاء هذا البُعد ضمن المستوى المتوسط يُشير إلى أن هذه الممارسات، رغم حضورها النسبي، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز بما يرفع قدرة القيادات على إحداث تأثير أعمق في سلوك العاملين واتجاهاتهم، ودفعهم إلى تجاوز الأداء المتوقع نحو مستويات أعلى من الإنجاز.

جاء بُعد الاستثارة الفكرية في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، ووزن نسبي قدره (64.2%)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسات القيادات المرتبطة بتشجيع العاملين على إعادة النظر في أساليب العمل القائمة، وطرح الأفكار الجديدة، والتفكير في بدائل مبتكرة لمعالجة مشكلات العمل، لا تزال تُمارس بدرجة متوسطة، بما يشير إلى وجود مجال لتعزيز المناخ القيادي الداعم للإبداع والابتكار وإعادة التفكير في الممارسات التقليدية.

أما بُعد التحفيز الإلهامي فقد جاء في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.23)، ووزن نسبي قدره (64.6%)، وبمستوى متوسط. ويمكن أن تعكس هذه النتيجة وجود مستوى متوسط من قدرة القيادات على إثارة روح التحدي لدى العاملين، وصياغة توقعات واضحة وطموحة للأداء، وتعزيز العمل الجماعي بما يدفعهم نحو تحقيق مستويات أداء تتجاوز التوقعات المعتادة. إلا أن هذه الممارسات لا تزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز بما يرفع مستوى الدافعية والطموح الجماعي لدى العاملين.

وجاء بُعد الاعتبارات الفردية في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، ووزن نسبي قدره (63.6%)، وبمستوى متوسط. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن ممارسات القيادات المتعلقة بمراعاة الفروق الفردية بين العاملين، وتقديم الدعم والتوجيه بما يتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم، وإتاحة فرص التعلم والتطور المهني، لا تزال في حدود المستوى المتوسط. وقد تشير هذه النتيجة إلى حاجة أكبر نحو تبني ممارسات قيادية أكثر اهتماماً بالجانب الفردي للعاملين، بما يساهم في تنمية قدراتهم وتعزيز التزامهم وتحسين مستويات أدائهم.

وبصفة عامة، تكشف النتائج عن تقارب نسبي بين مستويات الأبعاد الأربعة، مع بقائها جميعاً ضمن المستوى المتوسط، وهو ما يُشير إلى أن ممارسات القيادة التحويلية المرتبطة بتنمية التفكير الإبداعي، والتحفيز، والدعم الفردي حاضرة في المؤسسة محل الدراسة، لكنها لم تصل بعد إلى المستوى الذي يمكن أن يعكس ممارسة قيادية تحويلية متقدمة وقادرة بصورة أكبر على إطلاق طاقات العاملين وتوجيهها نحو التطوير والإنجاز.

كما قام الباحثان باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المشاركين تجاه كل عبارة من عبارات مقياس متغير القيادة التحويلية، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه كل عبارة من عبارات أبعاد القيادة التحويلية

الابعاد	التسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التأثير المثالي	1	يلتزم القائد في صندوق الضمان الاجتماعي بالقيم الأخلاقية في جميع تصرفاته الإدارية.	3.41	0.717	مرتفع
	2	يُعد القائد قدوة حسنة للعاملين من حيث السلوك المهني والنزاهة.	3.38	0.769	متوسط
	3	يضع القائد مصلحة الصندوق والعاملين فوق مصالحه الشخصية.	3.35	0.748	متوسط
	4	يسعى القائد إلى ترسيخ ثقافة الالتزام والانضباط داخل الصندوق.	3.26	0.752	متوسط
الاستشارة الفكرية	5	يشجع القائد العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمل	3.23	0.924	متوسط
	6	يحفز القائد العاملين على التفكير بطرق غير تقليدية عند مواجهة المشكلات الإدارية.	3.20	0.943	متوسط
	7	يدعم القائد المبادرات الإبداعية التي تسهم في تطوير خدمات صندوق الضمان الاجتماعي.	3.11	0.905	متوسط
	8	يساعد القائد العاملين على تنمية قدراتهم التحليلية في معالجة المشكلات الوظيفية.	3.34	0.841	متوسط
التحفيز الإلهامي	9	يحرص القائد في صندوق الضمان الاجتماعي على توضيح رؤية مستقبلية واضحة للعمل.	3.18	0.973	متوسط
	10	يستخدم القائد أساليب مشجعة تبعث الحماس والدافعية لدى العاملين في الصندوق.	3.19	0.734	متوسط
	11	يعبر القائد عن توقعاته الإيجابية تجاه أداء العاملين وقدرتهم على الإنجاز.	3.37	0.738	متوسط
	12	يعزز القائد الثقة بقدرة الصندوق على مواجهة التحديات المستقبلية.	3.30	0.815	متوسط
الاعتبارات الفردية	13	يحرص القائد المباشر في صندوق الضمان الاجتماعي على مراعاة الفروق الفردية بين العاملين عند توزيع المهام.	3.33	0.789	متوسط
	14	يهتم القائد بتقديم الدعم والتوجيه المناسب لكل موظف وفق احتياجاته المهنية.	3.23	0.965	متوسط
	15	يشجع القائد العاملين على تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع إمكاناتهم الفردية.	3.02	0.931	متوسط
	16	يعامل القائد العاملين باحترام ويأخذ بعين الاعتبار ظروفهم الشخصية والوظيفية.	3.11	1.067	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ب. مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني والذي ينص على: ما مستوى الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الغربي بمدينة بنغازي؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتعلق بالإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الغربي بمدينة بنغازي، وذلك كما هو موضح بالجدول (5).

جدول (5): اجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة

أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
التوظيف الرقمي	5	2.65	0.578	53%	2	متوسط
التدريب الرقمي	5	2.76	0.619	55.2%	1	متوسط
التقييم الرقمي للأداء	5	2.49	0.527	49.8%	3	ضعيف
التعويضات الرقمية	5	2.13	0.498	42.6%	4	ضعيف
الإدارة الرقمية للموارد البشرية	20	2.51	0.319	50.2%		ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول (5) نلاحظ أن نتائج التحليل الإحصائي أظهرت أن مستوى ممارسة الإدارة الرقمية للموارد البشرية بشكل عام ضعيف، وذلك وفقاً للمعيار الإحصائي الذي تم استخدامه في هذه الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات الإدارة الرقمية للموارد البشرية (2.51)، وانحراف معياري (0.319). الأمر الذي يشير إلى محدودية مستوى توظيف التقنيات والممارسات الرقمية في تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة وفقاً لوجهة نظر المبحوثين، وعدم وصولها بعد إلى المستوى الذي يعكس تحولاً رقمياً متكاملاً في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أما على مستوى الأبعاد، فقد جاء بُعد التوظيف الرقمي في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (2.65)، ووزن نسبي قدره (53%)، وبمستوى متوسط. ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود استخدام نسبي للتقنيات الرقمية في بعض مراحل استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، كالإعلان عن الوظائف والتواصل مع المتقدمين واستقبال طلبات التوظيف إلكترونياً، إلا أن مستوى الممارسة لا يزال يُشير إلى محدودية توظيف الحلول الرقمية بصورة متكاملة عبر مختلف مراحل العملية التوظيفية، بدءاً من الاستقطاب والفرز والاختيار، وصولاً إلى اتخاذ قرار التوظيف واستكمال إجراءاته إلكترونياً.

وجاء بُعد التدريب الرقمي في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، ووزن نسبي قدره (55.2%)، وبمستوى متوسط. وتعكس هذه النتيجة أن توظيف التقنيات الرقمية في تدريب العاملين وتنمية معارفهم ومهاراتهم يمثل أكثر ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية حضوراً في المؤسسة. ويمكن أن يرتبط ذلك بإمكانية

الاستفادة من المنصات والتطبيقات الرقمية في تقديم البرامج التدريبية والوصول إلى العاملين دون التقيد بالزمان والمكان. ومع ذلك، فإن بقاء هذا البُعد عند المستوى المتوسط يشير إلى أن الاستفادة من الإمكانيات التي تتيحها بيئات التدريب الرقمي، ولا سيما في تشخيص الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتقييم نتائجها، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير.

أما بُعد التقييم الرقمي للأداء، فقد جاء في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (2.49)، ووزن نسبي قدره (49.8%)، وبمستوى ضعيف. وتشير هذه النتيجة إلى محدودية استخدام النظم والتطبيقات الرقمية في جمع بيانات أداء العاملين وتوثيقها وتحليلها، وتحديد أهداف الأداء ومتابعة نتائج التقييم وإتاحة التغذية الراجعة بصورة إلكترونية. ومن ثم، فإن انخفاض مستوى هذا البُعد قد يعكس ضعف الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية في جعل عملية تقييم الأداء أكثر سرعة واستمرارية وموضوعية، وفي توظيف نتائجها في الكشف عن نقاط القوة ومجالات التحسين لدى العاملين.

في حين جاء بُعد التعويضات الرقمية في المرتبة الرابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.13)، ووزن نسبي قدره (42.6%)، وبمستوى ضعيف، وهو أدنى مستويات الأبعاد المدروسة. ويمكن أن تشير هذه النتيجة إلى محدودية توظيف المنصات والنظم الرقمية في إدارة الرواتب والأجور والحوافز والمكافآت ومتابعة المستحقات إلكترونياً. كما قد تعكس ضعف الاستفادة من الإمكانيات الرقمية في تعزيز سرعة ودقة إجراءات التعويض، وربط الحوافز والمكافآت ببيانات الأداء والإنجاز بصورة أكثر مرونة وشفافية.

وبصفة عامة، تكشف النتائج أن مستوى الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة لا يزال دون المستوى المأمول، مع تركيز الاستخدام الرقمي بدرجة أكبر نسبياً في مجالي التدريب والتوظيف، مقابل ضعف واضح في التقييم الرقمي للأداء والتعويضات الرقمية. ويشير هذا التفاوت إلى أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لم يأخذ بعد طابعاً متكاملاً يشمل مختلف وظائفها، وإنما يبدو أكثر حضوراً في الوظائف التي يمكن رقمتها وتشغيلها عبر المنصات الإلكترونية بصورة مباشرة، بينما لا تزال الوظائف المرتبطة بإدارة الأداء والتعويضات أقل استفادة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الرقمية. ومن ثم، فإن تعزيز نضج الإدارة الرقمية للموارد البشرية يتطلب الانتقال من مجرد استخدام بعض التطبيقات الرقمية إلى بناء منظومة رقمية متكاملة ومتراصة تدعم مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وترتبط ببياناتها وعملياتها بصورة أكثر تكاملاً. حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الشيخي والشيخي (2026)، التي أجريت على صندوق الضمان الاجتماعي ببنغازي، وكشفت عن ضعف عام في مستوى تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية، الأمر الذي يعزز الثقة في نتائج الدراسة الحالية.

كما قام الباحثان باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المشاركين تجاه كل عبارة من عبارات مقياس متغير الإدارة الرقمية للموارد البشرية، وذلك كما هو موضح بالجدول (6).

جدول (6) إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية

الابعاد	تسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التوظيف الرقمي	17	يعلن صندوق الضمان الاجتماعي عن الوظائف الشاغرة عبر منصات الكترونية رسمية	2.77	0.778	متوسط
	18	يتم استلام وفرز طلبات التوظيف في الصندوق الكترونياً.	2.71	0.811	متوسط
	19	تستخدم الانظمة الرقمية لاختيار وفرز المرشحين بناء على معايير موضوعية	2.58	0.793	ضعيف
	20	يعقد الصندوق مقابلات توظيف أولية باستخدام أدوات الاتصال المرئي الرقمي.	2.54	0.747	ضعيف
	21	التوظيف الرقمي ساعد على تسريع وتبسيط إجراءات التعيين في الصندوق.	2.65	0.816	متوسط
التدريب الرقمي	22	يوفر الصندوق برامج تدريبية الكترونية للعاملين بشكل دوري.	2.80	0.883	متوسط
	23	يتاح للعاملين في الصندوق المشاركة في الدورات التدريبية عبر منصات التعلم الإلكتروني.	2.71	0.879	متوسط
	24	يستخدم التدريب الرقمي لتطوير مهارات العاملين للتعامل مع الأنظمة التأمينية.	2.78	0.922	متوسط
	25	يتم متابعة حضور وتقدم المتدربين عبر أنظمة إدارة التعلم الرقمية.	2.62	0.866	متوسط
	26	يسهم التدريب الرقمي في الصندوق في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	2.92	0.872	متوسط
التقييم الرقمي للأداء	27	يعتمد الصندوق على أنظمة رقمية لرصد وتقييم الموظفين بشكل مستمر.	2.45	0.837	ضعيف
	28	يتيح التقييم الرقمي للعاملين الاطلاع على نتائج أدائهم عبر المنصات الإلكترونية.	2.35	0.753	ضعيف

الابعاد	تسلسل	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	29	يتم ربط نتائج التقييم الرقمي بالأهداف الاستراتيجية للصندوق.	2.47	0.706	ضعيف
	30	التقييم الرقمي يساهم في تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين.	2.55	0.757	ضعيف
	31	انظمة التقييم الرقمي تعزز العدالة والشفافية في تقييم الأداء.	2.67	0.739	متوسط
التعويضات الرقمية	32	يتم صرف رواتب العاملين وحوافزهم في الصندوق عبر أنظمة دفع الكترونية.	2.09	0.718	ضعيف
	33	يمكن للعاملين الاطلاع على تفاصيل رواتبهم ومكافأاتهم عبر البوابة الرقمية للصندوق.	2.08	0.738	ضعيف
	34	ترتبط الرواتب والحوافز بنتائج الأداء التي تقاس عبر النظام الرقمي.	2.21	0.696	ضعيف
	35	توجد آليات الكترونية واضحة وشفافة لتقديم الحوافز للموظفين.	2.02	0.795	ضعيف
	36	التعويضات الرقمية في الصندوق ساهمت في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم.	2.15	0.632	ضعيف

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ج. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الغربي بمدينة بنغازي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis من أجل التعرف على أثر القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية، ولكن قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار، قام الباحثان بإجراء اختبار Kolmogorov - Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي من عدمه، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث يمكن القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة P-value أكبر من 5%، والجدول رقم (7) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول (7): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيري الدراسة *One – Sample Kolmogorov –Smirnov*

المتغير	z -value	P-value
القيادة التحويلية	1.268	0.078
الإدارة الرقمية للموارد البشرية	1.242	0.086

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي

بالنظر إلى الجدول (7) يتبين أن البيانات التي تم تجميعها حول متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة P-value أكبر من 5%، وعليه يُمكن إجراء الاختبارات الإحصائية التي تعتمد على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي. وبناءً على ذلك تم إجراء تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية، حيث تظهر نتائج التحليل بالجدول رقم (8).

جدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لمعرفة أثر القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
الإدارة الرقمية للموارد البشرية	القيادة التحويلية	**0.463	0.215	**72.141	0.247	**8.494	0.000
	الثابت				1.704	**17.849	0.000

** معنوية عند مستوى 0.001 df = (1, 264)

تُشير النتائج الواردة بالجدول (8) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية ككل والإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.463) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تشير قيمة F المحسوبة (72.141) إلى معنوية نموذج الانحدار إحصائياً عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد R² بلغ (0.215) مما يدل على أن القيادة التحويلية تُفسر ما نسبته (21.50%) من التباين في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بينما تعود نسبة (78.50%) إلى عوامل أخرى غير مفسرة في النموذج، كما تُظهر البيانات أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري B تساوي (0.247)، وبلغت قيمة T (8.494) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

بناءً على ما تقدم، تم قبول الفرضية البديلة الرئيسة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع ما أظهرته نتائج دراسة (Bondaruk & Brewster, 2016) بأن أنماط القيادة الداعمة للتغيير وعلى رأسها القيادة التحويلية، تلعب دوراً محورياً في تعزيز تبني نظم الإدارة الرقمية للموارد البشرية، كما انسجمت مع نتائج دراسة (Al-Dmour et al., 2020) التي أشارت إلى أن القادة التحويليين يُسهمون في تعزيز الثقة بالتقنيات الرقمية، وتحفيز العاملين على استخدامها مما ينعكس إيجاباً على فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، واتفقت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة (Verhof et al., 2021) التي خلصت إلى أن القيادة التحويلية تسهم في تهيئة المناخ التنظيمي الداعم لاستخدام التقنيات الرقمية، بما في ذلك نظم إدارة الموارد البشرية، من خلال تشجيع الابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير.

الفرضيات الفرعية للدراسة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية) على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي الفرع الغربي بمدينة بنغازي.

لتحديد أثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية، تم إجراء تحليل الانحدار البسيط، وجاءت نتائج التحليل كما هي موضحة بالجدول (9).

جدول (9): تحليل الانحدار البسيط لأثر كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	معامل الانحدار B		قيمة T	قيمة الدلالة Sig
					للبعد	الثابت		
الإدارة الرقمية للموارد البشرية	التأثير المثالي	**0.328	0.108	**31.889	0.158	1.977	**5.647	0.000
	الاستثارة الفكرية	**0.386	0.149	**46.215	0.162	1.988	**6.798	0.000
	التحفيز الإلهامي	**0.509	0.259	**92.489	0.254	1.686	**9.617	0.000
	الاعتبارات الفردية	**0.421	0.177	**56.968	0.154	2.018	**7.548	0.000

** معنوية عند مستوى 0.001

تُشير البيانات الواردة بالجدول (9) إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية والإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد التأثير المثالي (0.328) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (31.889)، وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.108) مما يدل على أن بُعد التأثير المثالي يُفسر ما نسبته (10.80%) من التباين في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بينما تعود نسبة (89.20%) إلى عوامل أخرى غير مفسرة في النموذج، كما تُظهر نتائج الجدول (9) أن بُعد التأثير المثالي كان أقل الأبعاد قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري B تساوي (0.158)، وبلغت قيمة T (5.647) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التأثير المثالي على الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

كما تُظهر نتائج جدول (9) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الاستثارة الفكرية والإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد الاستثارة الفكرية (0.386)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وتبين أن قيمة F المحسوبة (46.215) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.149) وهذا يعني أن بُعد الاستثارة الفكرية يُفسر ما نسبته (14.90%) من التباين في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بينما تعود نسبة (85.10%) إلى عوامل أخرى غير مفسرة في النموذج. كما تبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري B تساوي (0.162)، وبلغت قيمة T (6.798) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستثارة الفكرية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

كذلك توضح نتائج التحليل الواردة بالجدول (9) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد التحفيز الإلهامي والإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد التحفيز الإلهامي (0.509) عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، أيضاً تبين أن قيمة F المحسوبة (92.489)، وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تُشير النتائج إلى أن معامل التحديد R^2 بلغ (0.252) مما يدل على أن بُعد التحفيز الإلهامي يُفسر ما نسبته (25.20%) من التباين في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بينما تعود نسبة (74.80%) إلى عوامل أخرى غير مفسرة في النموذج، كما تُظهر النتائج أن بُعد التحفيز الإلهامي كان أكثر الأبعاد قدرة على تفسير التباين في المتغير التابع، حيث تبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري B تساوي (0.254)، وبلغت قيمة T (9.617) وهي دالة إحصائياً عند مستوى

(0.01)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لبُعد التحفيز الإلهامي على الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة

أيضاً تبين نتائج التحليل الواردة بالجدول (9) وجود ارتباط طردي ذو دلالة إحصائية بين بُعد الاعتبارات الفردية والإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لبُعد الاعتبارات الفردية (0.421)، عند مستوى دلالة معنوية (0.01)، وبلغت قيمة F المحسوبة (56.968) وهي معنوية عند مستوى (0.01)، كما تشير النتائج أيضاً إلى أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.177) وهذا يعني أن بُعد الاعتبارات الفردية يُفسر ما نسبته (17.70%) من التباين في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بينما تعود نسبة (82.30%) إلى عوامل أخرى غير مفسرة في النموذج. كما تبين أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري B تساوي (0.154)، وبلغت قيمة T (7.548) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، الأمر الذي يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لبُعد الاعتبارات الفردية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة.

بناءً على ما تقدم، تم الآتي:

- رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التأثير المثالي على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الاستثارة الفكرية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد التحفيز الإلهامي على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعد الاستثارة الفكرية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بصندوق الضمان الاجتماعي (الفرع الغربي) بمدينة بنغازي جاء متوسطاً؛ كما بينت الدراسة أن بُعد التأثير المثالي حظي بالترتيب الأول وبمستوى ممارسة متوسط، تلاه

بُعد التحفيز الإلهامي بمستوى ممارسة متوسط أيضاً، وجاء بُعد الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية في المرتبتين الثالثة والرابعة على التوالي وبمستوى ممارسة ضعيف لكليهما.

2. أن المستوى العام لممارسة الإدارة الرقمية للموارد البشرية في صندوق الضمان الاجتماعي محل الدراسة جاء ضعيفاً، كما تبين أن بُعد التدريب الرقمي هو أعلى أبعاد الإدارة الرقمية للموارد البشرية ممارسةً، بمستوى ممارسة متوسط، تلاه في الترتيب بُعد التوظيف الرقمي بمستوى ممارسة متوسط أيضاً، أما بُعد التقييم الرقمي للأداء فقد حظي بالترتيب الثالث وبمستوى تطبيق ضعيف، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد التعويضات الرقمية بمستوى ضعيف.

3. وجود أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%)، حيث تبين أن معامل التحديد لنموذج الدراسة يُشير إلى أن القيادة التحويلية تُفسر ما نسبته (21.50%) من التباين في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، بينما (78.50%) من قيمة التغيرات تُعزى لعوامل أخرى.

4. بينت الدراسة أيضاً، وجود أثر ذو دلالة احصائية لكل بُعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإدارة الرقمية للموارد البشرية عند مستوى دلالة (1%)، كما خلصت النتائج إلى أن بُعد التحفيز الإلهامي أكثر الأبعاد قدرة على تفسير التباين في الإدارة الرقمية للموارد البشرية، تليه بُعدي الاعتبارات الفردية والاستثارة الفكرية على التوالي، ثم بُعد التأثير المثالي كأقل الأبعاد قدرة على تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع.

التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تمت صياغة بعض التوصيات الموجهة لإدارة صندوق الضمان الاجتماعي، مع توصية للباحثين وهي كما يلي:

1. يوصى بالعمل على وضع خطة مرحلية للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي، مع إعطاء الأولوية لتطوير التقييم الرقمي للأداء والتعويضات الرقمية، باعتبارهما أقل الأبعاد ممارسةً، وربط تنفيذ الخطة بمؤشرات أداء قابلة للقياس.
2. الاهتمام بتنمية القيادات الإدارية بالصندوق في مجال القيادة التحويلية، وبخاصة التحفيز الإلهامي، من خلال برامج تدريبية متخصصة في تعزيز مهارات قيادة التغيير والتحول الرقمي، لما أظهرته النتائج من قدرة هذا البُعد على تفسير النسبة الأكبر من التباين في الإدارة الرقمية للموارد البشرية.

3. الارتقاء بممارسات التوظيف والتدريب الرقمي من مستواهما المتوسط إلى مستويات أكثر تقدماً، من خلال توسيع الاعتماد على المنصات الرقمية وتكاملها مع مختلف مراحل الاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير المهني للعاملين.
4. تعزيز ممارسات الاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية لدى القيادات الإدارية، من خلال إشراك العاملين في تطوير الحلول والمبادرات الرقمية، وتشجيع الأفكار الإبداعية، وتوفير الدعم والتوجيه بما يتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم.
5. استخدام آلية تنظيمية متخصصة لمتابعة التحول الرقمي للموارد البشرية بالصندوق، تتولى رصد مستوى التقدم في رقمنة وظائف الموارد البشرية، وتحديد جوانب القصور، ومتابعة تنفيذ المبادرات الرقمية وتقييم نتائجها بصورة دورية.
6. توسيع نطاق البحث العلمي في البيئة الليبية من خلال إجراء دراسات مستقبلية تختبر العلاقة بين القيادة التحويلية والإدارة الرقمية للموارد البشرية في مؤسسات وقطاعات مختلفة، مع دراسة متغيرات أخرى يمكن أن تعزز تفسير هذه العلاقة، مثل الجاهزية الرقمية والثقافة التنظيمية ومقاومة التغيير.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأكلبي، عايض بن شافي. (2019). مدى توفر سمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية وأثرها في تحقيق رؤية المملكة 2030. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، 12(2)، 419-483.
- بدر، دعاء محمد، وحמיד، منيرة خليل. (2024). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 11(3)، 1853-1874.
- الرشدي، علي ضبيان. (2018). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، 33(7)، 3-40.
- الشيخ، نورية سعد، والشيخ، أحمد سعد. (2022). أثر القيادة التحويلية على تطبيق معايير جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية على جامعة بنغازي. *مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية*، 26(10)، 159-196.
- عبد الفتاح، عز حسن. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد، امحمدي، ومبارك، سود. (2020). دور القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abu Faiz, M. (2024). Impact of transformational leadership on effective implementation of digital HRM: An empirical study. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, 9(9), 132–142.
- Al-Dmour, R., Al-Dmour, H., & Al-Tahat, M. (2020). The influence of HRIS usage on HRM effectiveness: An empirical study. *Personnel Review*, 49(1), 1–22.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–97.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bondarouk, T., & Ruel, H. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- El Sawy, O., Kraemmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.
- Gill, A., Flaschner, A., & Bhutani, S. (2010). The impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress. *Business and Economics Journal*, (3), 1–11.
- Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020). The relationship between digital human resource management and organizational performance. In *Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019)* (pp. 96–99). Atlantis Press.
- Islam, M., Prieto, L., & Talukder, M. (2025). From influence to impact: How transformational leadership shapes employee behavior through psychological activation. *Administrative Sciences*, 15(9), 2–21.
- Kasımoğlu, M., & Ammari, D. (2020). Transformational leadership and employee creativity across cultures. *Journal of Management Development*, 39(4), 475–498.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
- 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.
- Precious, F., Izang, P., Abdullahi, S., & Ajalie, S. (2025). Transformational leadership and employee outcomes. *European Journal of Business and Innovation Research*, 13(1), 52–70.
- Sitaniapessy, R., Boediman, S., & Yulianti, E. (2021). Developing the effective digital HRM: What experts say for tourism industry preparation. *International Journal of Business, Economics & Management*, 4(2), 1–15.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52.