

أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته: دراسة ميدانية

علي سالم المبروك شويخه

الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور

alishwaikha1988ali@gmail.com

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية، ثم تطرق الباحث لبيانات مجتمع البحث وهم العاملين بالمدارس الخاصة بمدارس مصراته بليبيا، حيث استخدم العينة العشوائية البسيطة فهي الأنسب لمجال التطبيق، وتم توزيع عدد 194 استبانة وتم استبعاد عدد 14 استبانة ليكون العدد الصحيح 180 استبانة، كشفت نتائج البحث أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في المدارس يحظى بمستوى عالٍ من التوافق، ويعكس هذا توجهاً قوياً نحو التحول الرقمي في إدارة الكادرين التدريسي والإداري، أظهرت النتائج أن عينة الدراسة أبدت درجة عالية من الاتفاق فيما يتعلق بواقع التمكين الإداري في المدرسة، ويشير هذا إلى وجود ممارسات فعّالة لتمكين المعلمين/الموظفين، وشعور عام بالقدرة على المشاركة والتأثير في سير العمل.

استلمت الورقة بتاريخ: 2026/06/12
وقبلت 2026/06/27
بتاريخ 2026/06/28
ونشرت بتاريخ

الكلمات المفتاحية:
استراتيجيات إدارة
الموارد البشرية
الرقمية، التمكين
الإداري، المدارس
الخاصة بمصراته.

1. المقدمة

في ظل التحول الرقمي المستمر، يشهد القطاع التعليمي تحولات جوهرية، لا سيما في إدارة الموارد البشرية. ويشهد التعليم حالياً تحولاً عميقاً، وتؤثر هذه العملية بشكل كبير على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، فالرقمنة لا تُغيّر فقط منهجيات التدريس والتعلم، بل تُدخل أيضاً تغييرات ملحوظة في كيفية إدارة رأس المال البشري في كل من المدارس الحكومية والخاصة. (Mihoc, Mina-Raiu, 2025)

مع تطور التقنيات الرقمية، شهد نهج إدارة الموارد البشرية في التعامل مع المعلومات والبيانات تحولاً جذرياً، حيث تحولت وظائف الموارد البشرية التقليدية إلى أنشطة استباقية تعتمد على البيانات، وبشكل أكثر تحديداً، أدى تبني التقنيات الرقمية إلى مراجعة شاملة لعمليات إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك توظيف القوى العاملة، وتقييم أداء الموظفين، وتدريب وتطوير موظفي الموارد البشرية، مما رفع مستوى الخدمة المقدمة لأصحاب المصلحة من خلال زيادة الكفاءة والدقة والمشاركة. (Ahmić, Ćosić, 2025)

تستخدم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية تقنيات نظم المعلومات الحديثة وإدارة البيانات وتحليلها (مثل البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي) لاتخاذ قرارات تنظيمية مدروسة وسريعة. ومع ذلك، فقد وُصفت إدارة الموارد البشرية الرقمية بتعريفات مختلفة، بما يتناسب مع احتياجات وسياقات بحثية متنوعة. ويشير التعريف العام إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي عملية تقنية لتحويل البيانات التناظرية التقليدية المتعلقة بالموارد البشرية إلى معلومات رقمية أو قابلة للقراءة آلياً لأتمتة عملية الإدارة. (Sakib, et, al, (2025)

بالإضافة إلى ما سبق، تسعى المؤسسات التعليمية جاهدةً لامتلاك موارد بشرية فعّالة وذات كفاءة عالية تُسهم في تحقيق التميز المهني والأكاديمي، ورفع مستويات الأداء، وبلوغ النتائج المرجوة. ويتطلب ذلك تحولاً في الأدوار المستقبلية للقادة التربويين، الذين يضطلعون بدور محوري في عمليات الإصلاح التربوي، وتطبيق استراتيجيات وأساليب إدارية فعّالة، مع إيلاء اهتمام خاص للجودة ومراعاة النوع الاجتماعي في العملية التعليمية. ويُعدّ تمكين القادة التربويين من أهم القضايا المُلحة في هذا المجال، نظراً لأهمية التمكين في العملية التعليمية. ولذلك، يجري إعداد قادة الجامعات والمعاهد والمؤسسات الأخرى للقيام بدور فاعل في المؤسسات التعليمية. (العلي، 2022)

تُسهم سياسات التمكين الإداري بدور فعّال في ربط مصالح الموظفين بمصالح المؤسسة. ويتحقق ذلك من خلال المساهمة في زيادة إنتاجية الموظفين وخفض معدلات دوران العمل، مما يجعل العمل أكثر قيمةً وتحفيزاً. كما يُعزز التمكين الإداري فعالية التواصل بين المؤسسة والموظفين والعملاء، مما يُساعدهم على تلبية احتياجاتهم، وبالتالي تعزيز شعورهم بالرضا وتنمية حسّ المسؤولية لديهم. ويُعدّ الولاء المؤسسي من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام المؤسسات الإدارية في السنوات الأخيرة. فمن خلاله، تُصبح المؤسسة قادرة على مواجهة التغييرات المحتملة. (Aikhaldi, 2025)

وبالتالي، يُمثل التمكين الإداري نقطة التقاء بين النظام أو المؤسسة نفسها (مثل الوصول إلى الموارد الخارجية) والأبعاد الفردية في المجالات السلوكية والموقفية والعاطفية. ويعمل كل من المستويين الفردي والنظامي معاً على تنمية عملية التمكين، وتعزيز المرونة الفردية، ودعم الصحة النفسية. بمعنى آخر، غالباً ما تُركز التصورات السابقة للتمكين على المكونات السلوكية والمعرفية و/أو العاطفية للمفهوم؛ إلا أنها تُغفل المكونات التنظيمية المتعلقة بتعزيز المشاركة والتمكين الإداري. (Bode, 2018)

علاوة على ذلك، فإن تمكين المعلم هو عملية يطور من خلالها المشاركون في المدرسة الكفاءة اللازمة لتولي زمام نموهم وحل مشاكلهم بأنفسهم. من المرجح أن يتمتع المعلمون المتمكنون بشعور كبير بالملكية تجاه عملهم، مما يؤدي إلى فهم أعمق لمسؤوليتهم تجاه واجبتهم ومساهماتهم في تحقيق وضع مريح للجميع، أن التمكين أسلوب جديد لحل المسائل المتعلقة بالعمل، تشمل جوانب التمكين العمل معاً من خلال تفويض العمل والسلطة لتشجيع الأفراد على المشاركة بشكل أكبر في صنع القرار، ومنحهم الثقة في امتلاكهم المهارات اللازمة لتطبيق أفكارهم على أرض الواقع. كما يُنظر إلى تمكين المعلمين على أنه فرص للمشاركة في صنع القرار، وتحسين الوضع المهني، وتعزيز المدارس لتصبح بيئة أكثر جاذبية للطلاب، وبناء علاقات قائمة على مبادئ الثقة، وخلق تواصل ممتاز بين المعلمين. (Yusoff, et, al (2020)

يُعدّ قطاع التعليم من أهم القطاعات التي تُبنى عليها الأمم والمجتمعات، والتي من خلالها تتطور الدول والحضارات. في ضوء التطورات التكنولوجية وظهور الوسائل والأجهزة والتقنيات الحديثة، تأثرت جميع مجالات الحياة وجوانبها، وتغلغلت هذه التطورات في صميم النظام الاجتماعي. (بلاني وحسين، 2023)

1.1 مشكلة الدراسة

يُعدّ التمكين الإداري حجر الزاوية في نجاح المؤسسات التعليمية. ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي، أصبحت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، إدارة المواهب الرقمية، تقييم الأداء الرقمي، التعويض الرقمي) ضرورية لتحقيق هذا التمكين الإداري. العزب وآخرون (2023)

مع ذلك، يلاحظ أي شخص يتابع واقع المدارس الخاصة التحديات المستمرة التي يواجهها المعلمون، بما في ذلك المركزية المفرطة، وضعف قنوات التواصل الرقمي، وانعدام المرونة الإدارية، ومحدودية الصلاحيات في إدارة الفصول الدراسية والعمليات التعليمية. وتكافح هذه المؤسسات للانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية التي تُعزز قدرات الموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق، تكمن المشكلة التي يتناولها هذا البحث في الفجوة الكبيرة بين التوجه المتزايد نحو استخدام استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية (مثل الاستقطاب الرقمي، إدارة المواهب الرقمية، تقييم الأداء الرقمي، التعويض الرقمي) في المدارس الخاصة بمدينة مصراته الليبية، وضعف التمكين الإداري للمعلمين (التدريب، الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، تفويض السلطة)، وتتجلى هذه المشكلة في النقاط التالية:

- ضعف التمكين الرقمي: لا يُترجم سعي المدارس نحو التحول الرقمي إلى تمكين إداري حقيقي للمعلمين. إذ تبقى القرارات مركزية، ويقتصر دور المعلم الرقمي على إدخال البيانات دون أي سلطة لاتخاذ القرارات.
- نقص المهارات والبنية التحتية: يُعيق ضعف المهارات الرقمية لدى الكادر التدريسي، وعدم استقرار الاتصال بالإنترنت، ونقص المعدات التقنية (الأجهزة والبرامج) في بعض المدارس الخاصة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تمكين المعلمين.
- مقاومة التغيير: تُضعف المقاومة الداخلية من جانب بعض المعلمين والإداريين للتحول الرقمي فعالية أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية المُطبقة.
- غياب استراتيجيات واضحة: في ظل التشرذم المؤسسي والتحديات الاقتصادية، تفتقر العديد من المدارس إلى استراتيجيات رقمية واضحة لتمكين المعلمين، مما يحد من فرصهم في التطوير المهني والمشاركة في صنع القرار.
- تكمن مشكلة البحث في ندرة الدراسات حول تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته.

السؤال الرئيس

ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، إدارة المواهب الرقمية، تقييم الأداء الرقمي، التعويض الرقمي) في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما أثر استراتيجيات الاستقطاب الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته؟
2. ما أثر استراتيجيات إدارة المواهب الرقمية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته؟
3. ما أثر استراتيجيات تقييم الأداء الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته؟
4. ما أثر استراتيجيات التعويض الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته؟

2.1 فرضيات الدراسة

في ضوء أهداف البحث والدراسات السابقة والعلاقات المنطقية ذات الصلة يمكن صياغة الفروض كالاتي:

الفرض الرئيس:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (لاستقطاب الرقمي، إدارة المواهب الرقمية، تقييم الأداء الرقمي، التعويض الرقمي) في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته.

الفروض الفرعية:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستقطاب الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته.

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة لاستراتيجية المواهب الرقمية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته.

3.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، إدارة المواهب الرقمية، تقييم الأداء الرقمي، التعويض الرقمي) على تعزيز التمكين الإداري (التدريب، الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، تفويض السلطة) لدى معلمي المدارس الخاصة في ليبيا وذلك من خلال.

- تحديد الوضع الراهن لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في المدارس الخاصة في ليبيا.
- قياس مستوى التمكين الإداري المتاح لمعلمي المدارس الخاصة الليبية من وجهة نظرهم.
- تحليل أثر التدريب والتطوير الرقمي (التعليم الإلكتروني) على تحسين كفاءة المعلمين وزيادة استقلاليتهم في اتخاذ القرارات التعليمية. التقييم: الكشف عن العلاقة بين أنظمة تقييم الأداء الرقمي ودافعية المعلمين (كمؤشر على التمكين).
- تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التمكين الإداري التي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، المؤهلات، نوع الاستراتيجية الرقمية المستخدمة).
- تقديم توصيات عملية لإدارات المدارس الخاصة في ليبيا لتفعيل الموارد البشرية الرقمية كأداة لتمكين المعلمين.

4.1 أهمية الدراسة

يُعدّ دراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التمكين الإداري لمعلمي المدارس الخاصة في ليبيا موضوعاً حيوياً ومعاصراً، لا سيما في ضوء التحول الرقمي وتطور قطاع التعليم الخاص، وتنقسم أهمية هذه الدراسة إلى جانبين: علمي وعملي:

الأهمية العلمية

- هناك ندرة في الدراسات الليبية التي تربط بشكل مباشر بين إدارة الموارد البشرية الرقمية كمتغير مستقل والتمكين الإداري كمتغير تابع، خاصة في سياق المدارس الخاصة.
- تُقدّم هذه الدراسة إطاراً نظرياً محدثاً يوضّح كيف يُمكن للأدوات التكنولوجية (مثل منصات تقييم الأداء وأنظمة الخدمة الذاتية) أن تُؤثّر في التمكين الإداري للمعلمين، وليس فقط في أدائهم التدريسي.
- تُساعد هذه الدراسة في سدّ الفجوة في فهم كيفية تكيف إدارة الموارد البشرية في المدارس الخاصة الليبية مع التغيرات التكنولوجية السريعة ومقاومتها للتغيير.
- تقديم نموذج تحليلي: تُقدّم هذه الدراسة نموذجاً ميدانياً يُمكن للباحثين الآخرين البناء عليه في دراسات مستقبلية على مؤسسات تعليمية أخرى (جامعات أو مدارس حكومية).

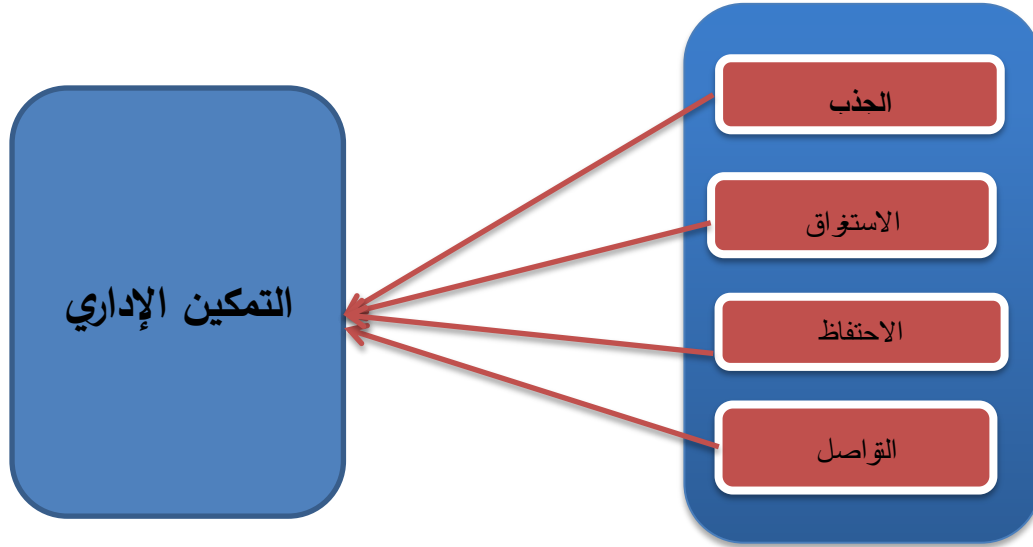
الأهمية التطبيقية:

- تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب المدارس الخاصة في ليبيا على تبني استراتيجيات رقمية تُقلّل من التعقيدات الإدارية وتُسرّع عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين.
- تمكين المعلمين (التمكين الإداري): تقديم حلول عملية حول كيفية استخدام التطبيقات الرقمية لمنح المعلمين مزيداً من الاستقلالية، والمشاركة في صنع القرار، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- تُسهم استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية (التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء) في تحسين أداء المعلمين وجودة العمل المدرسي.
- تقديم توصيات لدمج الذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا التفاعلية في إدارة الموارد البشرية في المدارس، بما يتماشى مع خطط تطوير التعليم الحديث في ليبيا.

- المساعدة في التغلب على التحديات: ستوفر الدراسة مؤشرات دقيقة لتحديات البنية التحتية والفجوة الرقمية التي تواجه المدارس الخاصة الليبية.

5.1 نموذج ومتغيرات الدراسة

المتغير التابع	H 1	المتغير المستقل
التمكين الإداري		استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية



شكل رقم (1) نموذج الدراسة

6.1 مصطلحات الدراسة

1.6.1 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية: مجموعة من تقنيات الإدارة الاجتماعية والتقنية التي تدمج العمليات الآلية والبنية التحتية الرقمية والتقنيات الثورية لإدارة الموارد البشرية في بيئات مصممة خصيصًا لتلبية الهدف التنظيمي المتمثل في تحقيق كفاءة وفعالية فائقة. (SAKIB, ET, AL, 2025)

2.6.1 التمكين الإداري: قدرة مدير المدرسة على إدارة المدرسة بفعالية وكفاءة، وذلك بالمشاركة في العمليات، والقرارات مع المعلمين، ودعم قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف التعليمية. (العارف, 2025)

7,1 التعريفات الإجرائية

7,1,1 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية: مجموعة الأساليب والسياسات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة (مثل أنظمة إدارة المعلومات السحابية ومنصات التعلم الإلكتروني) التي تستخدمها إدارات المدارس الخاصة في مصراته لإنجاز مهام الموارد البشرية (مثل التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء وإدارة شؤون المعلمين). تُقاس هذه الاستراتيجيات بمدى توفر هذه الأنظمة الرقمية وجاهازيتها واستخدامها من قبل إدارة المدرسة لتيسير العملية التعليمية.

7,1,2 التمكين الإداري: القدرة أو الصلاحيات التي تمنحها إدارات المدارس الخاصة في مصراته للمعلمين، لتمكينهم من المشاركة الفعالة في صنع القرار، وتفويض تخطيط وإدارة مهامهم اليومية، وحل مشكلات العمل بحرية وإبداع. يشمل ذلك أيضًا تحفيزهم وتحقيق رضاهم الوظيفي. يُقاس ذلك بمستوى استجابة المعلمين ووعيهم بهذه الصلاحيات والممارسات داخل مدارسهم.

2. الإطار النظري

يلعب التحول الرقمي دورًا محوريًا في تطوير قطاع التعليم، حيث تُشكل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية حجر الزاوية لتعزيز الكفاءة التنظيمية. ومن خلال تخفيف الأعباء البيروقراطية، تُمكن هذه الأنظمة الحديثة المعلمين، وتمنحهم دورًا أكبر في صنع القرار، وتدعم التمكين الإداري في مدارس مصراته، بالنظر إلى التسارع الملحوظ نحو التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، برزت الحاجة الملحة إلى توظيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية كنهج حيوي لتحسين أداء المدارس. ولم يعد دور هذه الاستراتيجيات مقتصرًا على الجوانب التنظيمية فحسب، بل توسع ليُشكل ركيزة أساسية في تحقيق التمكين الإداري للمعلمين من خلال تسهيل قنوات التواصل، وتفويض السلطة، وتوفير بيئة عمل مُحفزة للابتكار.

1.2 استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية

تستخدم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية أحدث تقنيات نظم المعلومات وإدارة البيانات وتحليلها (مثل البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي) لاتخاذ قرارات تنظيمية مدروسة وسريعة. (Sakib, et, al, (2025)

تشير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية أيضا إلى إداء وظائف إدارة الموارد البشرية باستخدام الإنترنت ويوفر الإنترنت في البداية لمديري أقسام إدارة الموارد البشرية الفرصة للحصول على معلومات للموظفين عندما يحتاجون إليها من خلال إدارة الموارد البشرية الرقمية، يمكن للأفراد أيضا التحكم في بياناتهم. بالإضافة إلى ذلك عندما تتغير مواقع العمل للموظفين، فإنهم يقومون بتحديث هذا الوضع بسرعة أكبر. بمعنى آخر، يمكنهم بسهولة تحديث المعلومات عن أنفسهم. (القرعاوي وآخرون (2025)

1.3 تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية

تعرف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية على أنها مجموعة من تقنيات الإدارة الاجتماعية والتقنية التي تدمج العمليات الآلية والبنى التحتية الرقمية والتقنيات الثورية لإدارة الموارد البشرية في بيئات مصممة خصيصًا لتلبية الهدف التنظيمي المتمثل في تحقيق كفاءة وفعالية فائقة. (Sakib, et, al, (2025)

1.4 أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية

تؤثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية على فعالية المؤسسة من خلال سلوك الأفراد، لا تبدأ المؤسسات من الصفر عند دخولها مسار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، فاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية هي البداية. ويعتمد نجاح تبني وتطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تزيل العقبات أمام استخدام تكنولوجيا المعلومات. فممارسات إدارة الموارد البشرية هي التي تزود الموظفين بالمهارات والمعرفة والاتجاهات اللازمة لاستخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. وتتيح سياسات إدارة الموارد البشرية فرصًا للموظفين للعمل على أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المُستحدثة (Nyathi, Kekwaletswe, (2024)

- الاستقطاب الرقمي: يعتبر الاستقطاب هو حقل البحث عن المواهب وسبقى الإنترنت المحرك الأساسي للتكنولوجيا الموجهة للاستقطاب خلال السنوات القادمة. البدوي (2022)
- تقييم الأداء الرقمي: تقوم الكثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء رقمية لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المديرين على قياس الأداء، وكتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين. البدوي (2022)
- التعويض الرقمي: يتم استعمال نظام التعويضات الرقمي لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات وتقييم فعالية أنظمة التعويضات والبد أن تتمتع هذه الأنظمة بالكفاءة العالية لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة. البدوي (2022)
- إدارة المواهب الرقمية: هي استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات المتقدمة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات) لتحسين وتطوير جميع مراحل دورة حياة الموظف، بدءًا من جذب المواهب وتطوير مهاراتهم وحتى الاحتفاظ بهم. كاظم وحسين (2025)

3.1.2 إدارة الموارد البشرية في التعليم

أدى التحول الرقمي في التعليم إلى تغييرات جوهرية في أساليب إدارة المدارس للموارد البشرية. تشمل هذه التغييرات تبني التقنيات التعليمية، واستخدام المنصات الإلكترونية للتدريس والتقييم، والحاجة المتزايدة لتطوير الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس، ينبغي أن تتناول دراسة مقارنة بين المدارس الحكومية والخاصة كيفية تعامل كل نوع من هذه المؤسسات مع هذه التغييرات، وكيفية دمجها للتقنيات الحديثة في العملية التعليمية، وكيفية تكييفها لممارسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص التي يتيحها التحول الرقمي في التعليم. (Mihoc, Mina-Raiu, 2025)

يعدّ التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية وغيرها من القطاعات عملية استراتيجية شاملة تتطلب إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية والعمليات التشغيلية والخدمات لتلبية احتياجات المستفيدين. ولضمان نجاح هذا التحول، تعتمد المؤسسات المعقدة على أطر تنظيمية واضحة تُعزز الابتكار وتدعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات. (Tiwari, 2024)

2.2 التمكين الإداري

يُعدّ التمكين الإداري ظاهرةً واجهت البشرية منذ القدم، إذ تعدد احتياجات الإنسان وتتنوع، وتختلف باختلاف التقدم العلمي والتكنولوجي. وعلى مرّ العصور، كان العمل وتحسين الأداء وتفويض المهام والواجبات من بين أسباب تطور المؤسسات. ونظرًا لتأثير هذه الظاهرة المباشر على حياة الأفراد، فمن الضروري الاهتمام بها وإدارتها، وحثّ الأفراد على التجديد والإبداع والابتكار لكي تتمكن المؤسسة التعليمية من بلوغ أهدافها المنشودة، والتي تهدف إلى إنجاز المهام وتحقيق الغايات المحددة مسبقًا، بما يسهم في نمو الفرد وازدهاره. ولا يزال مفهوم التمكين الإداري محل اهتمام الباحثين التربويين. (العلي, 2022)

1.2.2 تعريف التمكين الإداري

قدرة مدير المدرسة على إدارة المدرسة بفعالية وكفاءة، وذلك بالمشاركة في العمليات، والقرارات مع المعلمين، ودعم قدراتهم ومهاراتهم لتحقيق الأهداف التعليمية. (العارف, 2025)

حيث تشهد المؤسسات الإدارية المختلفة تحولات جذرية في استراتيجياتها وخططها نتيجة للتغيرات الكبيرة في النشاط الاقتصادي، وظهور معطيات جديدة كالعولمة، وتزايد التعقيد، والتطور التكنولوجي، واشتداد المنافسة، وكثافة المعرفة. ولتحسين قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغيير، يتعين على إدارتها التركيز على تطبيق مفاهيم أساسية، منها إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، وإدارة المعرفة، والتمكين الإداري. ويعتمد التمكين الإداري على قدرات الأفراد وكفاءتهم، وكيفية تعامل إدارة المؤسسة معها، حيث برزت الحاجة إلى رعاية وتنمية قدراتهم، وتوجيههم، وتحفيزهم، وتمكينهم، ومنحهم الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من إدارة المؤسسة التي يعملون بها. (Asiri, Al Sharqi, 2020)

1.2.3 أبعاد التمكين الإداري

- **بناء فرق العمل:** في المؤسسات التي تعتمد على فلسفة التمكين، يعتبر الفريق الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي، حيث يشارك جميع أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها، ويعرف فرق العمل بأنه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا بدرجة من الاعتماد المتبادل لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف الإدارية. (لغور, 2024)
- يشير هذا إلى منح المشرف للمرؤوسين الحق في التصرف واتخاذ القرارات ضمن نطاق محدود ضروري لإنجاز مهام محددة. في التمكين الإداري، يُفترض تفويض السلطة إلى أدنى مستوى إداري. ويتطلب ذلك توسيع نطاق تفويض السلطة بحيث يتمتع الموظفون في المستويات الإدارية الأدنى بصلاحيات أوسع في تحديد الأهداف وحرية أكبر في العمل. (Touati, S. 2025)
- **التواصل الفعال:** بأنه حلقة الوصل بين مختلف وظائف الإدارة داخل المدرسة وأنه عبارة عن نشاط يتم بين طرفين لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والرغبات من طرف إلى الآخر من خلال استخدام وسائل مناسبة يكون الهدف منها أحداث تغيير أو تبديل في سلوك وعمل أحد الأطراف من أجل تحقيق هدف معين. (البحيري والشريف 2025)

- **التدريب:** عملية منظمة ومستمرة لتزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات اللازمة، بهدف تمكينهم من تولي مسؤوليات وسلطات أوسع، والمشاركة في صنع القرار، وتحسين أدائهم الوظيفي بشكل مستقل، بعيداً عن القيود البيروقراطية. المصري (2025)

3. الدراسات السابقة

دراسات تناولت المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية

3, 1 دراسة عبد الرحيم وآخرون (2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمدينة البيضاء الليبية، أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط إيجابي متوسط إلى قوي بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخمس والأداء الوظيفي. أشارت النتائج أيضاً إلى تأثير إيجابي قوي وملحوس لاستراتيجية التدريب والتطوير، بالإضافة إلى استراتيجية التمكين واستراتيجية التعويضات والمكافآت، على تحسين الأداء الوظيفي. وكان تأثير استراتيجية تقييم الأداء متوسطاً. أما استراتيجية التوظيف، فقد أظهرت تأثيراً أقل أهمية مقارنةً بالاستراتيجيات الأخرى، على الرغم من وجود ارتباط متوسط بينها وبين الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بالتركيز على تطوير برامج تدريب مستمرة، وتفعيل ممارسات التمكين الوظيفي، وتحسين أنظمة المكافآت والتحفيز، كما دعت إلى مراجعة سياسات التوظيف لضمان مزيد من الشفافية والكفاءة، وتطوير آليات تقييم الأداء بما يعكس الجهود الفعلية للموظفين ويسهم في تحفيزهم على تحسين أدائهم.

4.3 دراسة BINDRA, E, AL, (2025)

هدفت الدراسة إلى التحول من التقليدي إلى الرقمي: تحول إدارة الموارد البشرية تشهد المنظمات تحولات كبيرة في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتقدم التكنولوجي والتحول الرقمي. وقد ساهمت الجائحة في تسريع هذا التحول، مما جعله بالغ الأهمية للتنافسية التنظيمية. وبينما تكتسب الشركات التي تتبنى تقنيات إدارة الموارد البشرية الرقمية بسرعة ميزة تنافسية، لا يزال هناك غموض يكتنف تداعيات هذا التحول وتأثيره التنظيمي، تم استخدام التحليل الببليومتري وإطار النظريات والبنى والخصائص والأساليب (TCCM) لتحليل الأسس النظرية والسياقات والخصائص والأساليب المنهجية. تشير النتائج إلى أن البحث قد تطور من دراسة الأتمتة الأساسية (قبل عام 2018) إلى استكشاف التفاعلات المعقدة بين الإنسان والذكاء الاصطناعي (من عام 2018 فصاعداً). ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات في فهم كيفية تكامل الذكاء الاصطناعي مع وظائف الموارد البشرية بدلاً من استبدالها.

5.3 دراسة ALEXANDRO, (2025)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية على إنتاجية القوى العاملة والأداء التنظيمي في المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة في إندونيسيا. وانطلاقاً من منظور الموارد ونظرية القدرات الديناميكية، تشير النتائج إلى أن تبني التكنولوجيا الرقمية، والتدريب والتطوير الرقمي، ومرونة العمل لا تؤثر بشكل كبير على إنتاجية القوى العاملة أو أداء المؤسسة. ($p > 0.05$) ومع ذلك، فإن الابتكار في التوظيف والاحتفاظ بالموظفين، واستخدام تحليلات الموارد البشرية والذكاء الاصطناعي، له تأثير كبير وإيجابي على كل من إنتاجية القوى العاملة ونتائج الأداء تُبرز هذه النتائج أنه على الرغم من أن استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية لا تُحقق جميعها فوائد فورية، إلا أن القدرة على بناء قدرات ديناميكية من خلال ممارسات مبتكرة لإدارة المواهب وأنظمة موارد بشرية قائمة على البيانات، تُعد ضرورية لتحقيق ميزة تنافسية ونجاح المؤسسة في الاقتصاد الرقمي.

6.3 دراسة SHAHIDUZZAMAN, (2025)

هدفت الدراسة إلى إثراء الأدبيات المحدودة حول "النضج الرقمي" لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد المواضيع الناشئة وعوامل نجاحها في العصر الرقمي. تُحدد هذه الورقة ثلاثة محاور رئيسية تُشكل إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وهي: (1) التحول الرقمي والمنافسة، (2) الابتكار وإدارة الأداء، و(3) إدارة الموارد البشرية التكيفية في ظل جائحة كوفيد-19. تُشير هذه النتائج إلى تعدد أبعاد النضج الرقمي لإدارة الموارد البشرية، بدءاً من التركيز على التكنولوجيا

والأفراد وصولاً إلى تعزيز الابتكار وإدارة الأزمات. وتتطلب عدة عوامل اهتماماً خاصاً لتحسين النضج الرقمي لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك استراتيجية الموارد البشرية وحوكمتها؛ إدارة المواهب والتنوع والسلامة؛ تبني الموظفين للكفاءات وتطويرها؛ حل النزاعات وإشراك أصحاب المصلحة؛ وكفاءات ممارسي الموارد البشرية. إن الاستثمار الاستراتيجي في هذه الركائز ضروري ليس فقط لتسهيل التكيف التنظيمي مع التحول الرقمي ولكن أيضاً لتسخير فوائد التقنيات الناشئة لدفع الابتكار والنجاح على المدى الطويل.

7.3 دراسة أكرم (2025)

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات والفرص التي يطرحها التحول الرقمي، ومدى استعداد المؤسسات لتبني استراتيجيات العلاقات العامة الحديثة التي تسهم في دعم عمليات إدارة الموارد البشرية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد واقع التحول الرقمي في شركة سونغاز - قلعة - كنموذج واقعي، وتحديد وجهات نظر الموظفين والإداريين حول تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، ومعرفة تأثير هذه المتغيرات الرقمية على أساليب العمل والتواصل الداخلي والموظفون والإداريون حول تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، لمعرفة تأثير هذه المتغيرات الرقمية على أساليب العمل والتواصل الداخلي. لتحقيق أهداف الدراسة، استخدم استبيان ومقابلة مع الموظفين والإداريين لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة مدى تبني شركة سونغاز للرقمنة في العديد من خدماتها، إذ وفرت أجهزة ومعدات تُسهّل الرقمنة وتساعد الموظفين على إنجاز مهامهم بفعالية. ويرتبط نجاح هذه المبادرات في سونغاز ارتباطاً وثيقاً بفعالية استراتيجية العلاقات العامة المعتمدة، من حيث التدريب والتواصل الداخلي وإدارة التغيير لذلك.

7.4 دراسة المعاينة (2024)

هدفت الدراسة إلى تحديد إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات، باعتبار الموارد البشرية رأس المال البشري فيها، وسلطت الضوء على أهمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير المهني للموظفين لتحقيق أهداف البلدية في الانتقال من الأعمال التقليدية إلى البلديات الرقمية القائمة على التكنولوجيا. ويشمل ذلك الأتمتة، وتوفير الأدوات والتقنيات، وخلق ثقافة شاملة لجميع الموظفين، وتوفير بيئة عمل أكثر انفتاحاً وشفافية، وبناء قوة عاملة فعّالة وديناميكية، والتوظيف باستخدام الذكاء الاصطناعي.

7.5 دراسة بلاني وحسين (2023)

هدفت الدراسة إلى استطلاع آراء عينة من القادة الإداريين والأكاديميين في جامعة دهورك وكلياتها، من خلال عينة مكونة من 73 فرداً، حول متغيرات البحث باستخدام استبيان، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 26). وكشفت نتائج البحث أن إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي مطبقان بدرجة متوسطة في الجامعة قيد الدراسة، ولكنهما دون المستوى المطلوب في ظل الطفرة التكنولوجية والتطورات السريعة في جميع المجالات. وكلما زاد اعتماد الجامعة وكلياتها التابعة على إدارة الموارد البشرية الرقمية، كلما حققت التحول الرقمي بشكل أكثر فعالية. كما قدم البحث عدة مقترحات، منها أن توفر الجامعة برامج تدريبية وورش عمل وندوات لقاداتها لتوضيح أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية والفوائد التي ستجنيها الجامعة من تطبيق هذا النهج. علاوة على ذلك، أوصى البحث بوضع برامج وخطط لمساعدة الجامعة على تلبية متطلبات التحول الرقمي وزيادة اعتمادها عليه.

دراسات تناولت المتغير التابع التمكين الإداري

7.6 دراسة سليمان وآل مخلص (2025)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري. وهدفت إلى تحديد أثر التخطيط الإلكتروني على تحقيق التمكين الإداري، وفهم مدى أثر التنظيم الإلكتروني على تحقيق التمكين الإداري، ثم إثبات أثر التوجيه الإلكتروني على تحقيق التمكين الإداري، ودراسة أثر الرقابة الإلكترونية على تحقيق التمكين الإداري. ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والتمكين الإداري. وقد ساهم استخدام إدارة الشركة لأساليب التخطيط الإلكتروني في تبسيط إجراءات العمل، وتبني الإدارة رؤية للاستفادة من التطورات التكنولوجية في التخطيط الإلكتروني لتحقيق التمكين الإداري، أوصت الدراسة بعدة توصيات، منها: استمرار الشركة في استخدام أساليب التخطيط الإلكتروني للمساهمة في تحقيق التمكين الإداري، والعمل على الاستفادة من مختلف التطورات التكنولوجية في مجال التخطيط

الإلكتروني لضمان تنفيذ التمكين الإداري، والحاجة إلى استقطاب كوادر مؤهلة وذات خبرة لوضع الخطط والتخطيط الإلكتروني لتبسيط إجراءات العمل.

7.7 دراسة الزهراني وآخرون، (2025)

هدفت الدراسة إلى بحث أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري، وذلك بتطبيقه على مستشفيات مجمع مكة الصحية في المملكة العربية السعودية، موضوع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (التمكين الإداري)، وذلك بتطبيقه على مستشفيات مجمع مكة الصحية في المملكة العربية السعودية موضوع الدراسة.

7.8 دراسة العارف (2025)

هدفت الدراسة إلى استقصاء واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من خلال تحليل آرائهم وخبراتهم المهنية. كما تسعى إلى اقتراح توصيات استراتيجية لتعزيز التمكين الإداري لهؤلاء القادة التربويين، تشير النتائج إلى أن واقع التمكين الإداري إيجابي عمومًا. فقد أظهر أفراد العينة مستوى عالٍ من التمكين يمكنهم من قيادة مؤسساتهم التعليمية بكفاءة ومهنية. ومع ذلك، تفاوت مستوى التمكين تبعًا للبيئة التعليمية، والسياسات المؤسسية الداخلية، والدعم الإداري المتاح، كما كشفت الدراسة عن عدة تحديات تعيق التمكين الكامل، أبرزها مركزية اتخاذ القرارات وضعف التواصل بين السلطات الإدارية والمدارس.

7.9 دراسة المصري (2025)

هدفت الدراسة إلى رصد التجارب الدولية والعربية في مجال التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم نتائج التجارب الدولية والعربية في مجال التمكين الإداري هي: تبني هياكل إدارية رشيدة تتسم بالمرونة وتتجنب التعقيدات البيروقراطية. يتبنى هذا النهج مبدأ اللامركزية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتركز القيادة العليا اهتمامها على النتائج، والمراقبة عن بُعد، والمساءلة الإدارية، وتنفيذ السياسات، وتقديم الدعم اللازم، وفي عمليات استقطاب واختيار الكفاءات البشرية، والتقييم، وتحفيز القادة التربويين، ومعالجة تدني مستوى الأداء. كما يخطط لإعداد وتأهيل قادة تربويين محتملين ذوي رؤية مستقبلية. ويوسع نطاق المشاركة في عمليات التنفيذ، لضمان دعم الجميع. ويعتمد على المعلومات المتاحة والخبرة والمعرفة السابقة؛ لاتخاذ قرارات منطقية في الوقت المناسب. ويمكن القادة التربويين من الأداء المتميز من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار، وتزويدهم بالمهارات القيادية، وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم، ومساءلتهم عن النتائج. ويحفز القادة التربويين على المشاركة في أنشطة التحسين والإبداع والابتكار، ويقدر جهودهم وإنجازاتهم.

7.10 دراسة لغرور (2024)

هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة التمكين الإداري في تحسين أداء كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم الإدارة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تلنزم كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم الإدارة بتمكين الإدارة على مستوى متوسط وفقًا لإجابات المشاركين، بالإضافة إلى أبعاد هذا التمكين بالترتيب التالي: التواصل الفعال، وتفويض السلطة، وفرق العمل، والتحفيز، والتدريب. كما توصلنا إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل، وهو تمكين الإدارة، وأداء المؤسسات التعليمية كمتغير تابع في كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم الإدارة، وأن بُعد التواصل الفعال هو الأكثر تأثيرًا على الأداء.

7.11 دراسة السيوي وأبو شويطة (2023)

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت، وتحديد العلاقة بين المتغيرات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة جميع العاملين (110). ولتحقيق هدف هذه الدراسة، تم تصميم استبيان، وتم توزيع 110 استبيانات، وُجد منها 84 استبيانًا صالحة للتحليل، بنسبة 76.3%. علاوة على ذلك، تم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة. أشارت النتائج إلى أن مستوى توافر أبعاد القيادة التشاركية بلغ درجة عالية (3.866)، بينما بلغ مستوى تحقيق التمكين الإداري درجة متوسطة (3.235). وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها: (المشاركة في صنع القرار، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في التخطيط، والعلاقات الإنسانية)، ومستوى التمكين الإداري للموظفين في جامعة سرت. كما وجدت الدراسة وجود تأثير كبير بين واقع ممارسة القيادة التشاركية بأبعادها ومستوى التمكين الإداري للموظفين في جامعة سرت.

7.12 دراسة عفيشا ومحمود (2022)

هدفت الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية على التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذه الدراسة، وتألقت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة. وُرِّعَ 346 استنبياً على عينة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، استُرجع منها 303 استبيانات صالحة للتحليل الإحصائي، أجري التحليل الوصفي، توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التحفيز الملهم، والتحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية) في التمكين الإداري، وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتأثير المثالي (الكاريزما) على التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الخاصة. وفي ضوء هذه النتائج، تقدم الدراسة عدداً من التوصيات، أهمها الاستمرار في تطبيق القيادة التحويلية. كما توصي الدراسة الجامعات الأردنية الخاصة بتفعيل بُعد التأثير المثالي (الكاريزما) من خلال إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع أهداف له، والاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة عند إنجاز المهام، وإيلاء أهمية لصفات الشخصية واللباقة المهنية في القيادة الإدارية.

نتائج الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات سابقة الدور الإيجابي للتحويل الرقمي في تحسين ممارسات الموارد البشرية، والأداء الوظيفي، والقدرة التنظيمية على التكيف. مع ذلك، ندرة الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين استراتيجيات الموارد البشرية الرقمية وتمكين الإدارة في قطاع التعليم الخاص في مصراته.

النتائج التي تتفق

- اتفاق مباشر: دراسات محمد، 2023؛ المصري، 2025؛ العلي أثبتت أن "التحول الرقمي/الإدارة الإلكترونية" تؤثر إيجابياً على "التمكين الإداري". ودا يقوي فرضيتك لأن HR الرقمية جزء من التحول الرقمي.
- اتفاق ضمنى: دراسة (Ahmić, Ćosić, 2025) أثبتت أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تزيد "المرونة التنظيمية"، والتمكين أحد أبعاد المرونة. يعني فيه علاقة غير مباشرة.
- اتفاق في البيئة التعليمية: دراسة البحير، 2025؛ عفيشا، 2022؛ كاظم، 2025 كلها في مدارس أو جامعات وأكدت أهمية التمكين الإداري، لكن ربطته بالقيادة مش HR الرقمية.

النتائج التي تختلف

- اختلاف في العينة: معظم الدراسات على "جامعات" أو "مستشفيات" أو "شركات"، بينما دراستك على "معلمي المدارس الخاصة". مثل دراسة دراسات عبد السلام، 2026؛ عبد الرحيم، 2025
- اختلاف في البيئة: دراسة البحيري، 2025 وجدت "ضعف تطبيق التمكين الرقمي" بعسير

الفجوة البحثية

على الرغم من اهتمام الدراسات بدراسة أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري (الزهراني، 2025؛ محمد، 2023) ودور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق هذا التحول (بالاني، 2023)، إلا أن الصلة المباشرة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها الحديثة وتحقيق التمكين الإداري للمعلمين في المدارس الخاصة لا تزال محدودة، لا سيما في ليبيا، وتحديدًا في مدينة مصراته التي تشهد توسعاً في التعليم الخاص وتوجهاً نحو الرقمنة. كما أن معظم الدراسات ركزت على قادة الجامعات أو الإداريين، وأهملت المعلمين كفئة مستهدفة للتمكين.

4. الطريقة والإجراءات

بناءً على ما تقدم من استعراض للأدبيات المحاسبية التي أكدت في مجملها على الدور المهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة بمدينة مصراته، وللتحقق من مدى انعكاس هذا على البيئة المهنية المحلية، تبرز الحاجة إلى تبني منهجية علمية لقياس هذه العلاقة وتفسير طبيعتها، حيث تسعى الدراسة في هذا الجزء إلى قياس المتغيرات وتوضيح كيفية اختبارها إحصائياً وتطبيقاً على عينة الدراسة، ليس فقط لإثبات الارتباط، بل لاستكشاف مدى عمق هذا التأثير في الواقع العملي، وهو ما سيتم توضيحه من خلال الإجراءات المنهجية التالية.

1.3 منهجية الدراسة

فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية، ثم تطرق الباحث لبيانات مجتمع البحث وهم العاملين بالمدارس الخاصة بمدارس مصراته بليبيا، حيث استخدم العينة العشوائية البسيطة فهي الأنسب لمجال التطبيق، وتم توزيع عدد 194 استبانة وتم استبعاد عدد 14 استبانة ليكون العدد الصحيح 180 استبانة

2.4 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو "جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة بمدينة مصراته". ويشمل جميع الأفراد العاملين كمعلمين في المؤسسات التعليمية الخاصة ضمن الحدود الجغرافية لبلدية مصراته. وتم الحصول على العدد الإجمالي (المجتمع الفعلي) من خلال مراجعة إحصاءات مكتب التعليم الخاص التابع لهيئة التعليم ببلدية مصراته.

عينة الدراسة: وبالنسبة لعينة الدراسة تم توزيع عدد 194 استبانة وتم استبعاد عدد 14 استبانة ليكون العدد الصحيح 180 استبانة.

3.3 المقياس المستخدم في الاستبانة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة حول فقرات الاستبانة، وتم توصيف درجات القياس وفقاً لما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (1) توصيف درجات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها الترجيحية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
4.20-5	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-2.59	1-1.79

4.4 ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

تم الاعتماد في قياس الثبات على معامل ألفا كرونباخ، ومعنى الثبات أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في أوقات مختلفة (العساف، 2012)، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في الاستبيان فإن قيمة المعامل تكون مساوية للواحد الصحيح، وكلما زادت قيمة المعامل عن 0.6 دل ذلك على تحقق خاصية الثبات، ويتضح ذلك من الجدول التالي:

جدول (2) معاملات الفاكرونباخ لثبات أداة الدراسة

م	المحور	عدد العبارات	الفاكرونباخ
1	الاستقطاب الرقمي	5	0.936
2	إدارة المواهب الرقمية	5	0.919
3	تقييم الأداء الرقمي	5	0.902
4	التعويض رقمي	5	0.915
5	التدريب	5	0.905
6	الاتصال الفعال	5	0.945
7	بناء فرق العمل	5	0.912
8	تفويض السلطة	5	0.912
	الثبات الكلي	40	0.979

يتضح من الجدول السابق أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للدرجة الكلية للاستبيان بلغت (0.979) وهي درجة ثبات ممتازة جداً، كما أن معاملات الثبات بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (0.902 – 0.945)، وهي درجات ثبات مقبولة وممتازة مما يدل على الاطمئنان في استخدام أداة الدراسة.

5.4 وصف وتحليل خصائص العينة (البيانات الديموغرافية)

إن وجود الديموغرافية في الاستبانة يعد جانباً مهماً يوفر ما يفيد تكوين صورة مبدئية عن المستجيبين، وقد تضمنت الاستبانة بناء على ذلك 5 خصائص ديموغرافية هي: المؤهل العلمي، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعلاوة على ما سبق فإن معرفة هذه الخصائص يجعل من الإجابات المتحصل عليها أكثر فائدة لاسيما إذا كان المستجوبون يتمتعون بسنوات خبرة طويلة، ومروا بتجارب سابقة، والجدول الآتي يوضح توزيع خصائص أفراد العينة:

1.5.4 النوع

جدول (3) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	105	58.3
انثى	75	41.7
الإجمالي	180	100.0

يتضح من خلال الجدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع حيث يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة من الذكور بتكرار (105) وبنسبة (58.3%)، في حين أن هناك (75) من أفراد الدراسة بنسبة (41.7%) من الإناث

2.5.4 المؤهل العلمي

جدول (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ماجستير	52	28.9
بكالوريوس	109	60.6
دبلوم متوسط	5	2.8
دبلوم عال	14	7.8
الإجمالي	180	100.0

يوضح الجدول (4) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي حيث يتضح أن هناك (52) فرد بنسبة (28.9%) حاصلين على ماجستير، في حين أن هناك (109) فرد بنسبة (60.6%) حاصلين على بكالوريوس، كما أن هناك (5) من أفراد الدراسة بنسبة (2.8%) حاصلين على دبلوم متوسط، إضافة إلى أن هناك (14) من أفراد الدراسة بنسبة (7.8%) حاصلين على دبلوم عال.

3.5.4 الفئة العمرية

جدول (5) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	26	14.4
من 30 إلى أقل من 40 سنة	66	36.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	74	41.1
أكثر من 50 سنة	14	7.8
الإجمالي	180	100.0

يبين جدول (5) أن كما يوضح الجدول توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر، حيث أن هناك (26) فرد بنسبة (14.4%) أعمارهم (أقل من 30 سنة)، في حين أن هناك (66) فرد بنسبة (36.7%) أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، وهناك (74) فرد بنسبة (41.1%) أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، وفي الأخير فإن هناك (14) فرد بنسبة (7.8%) عمره (أكثر من 50 سنة).

4.5.4 المسمى الوظيفي

جدول (6) التوزيع التكراري والنسب المئوية حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
5.6	10	مدير
16.7	30	إداري
77.8	140	معلمين
100.0	180	الإجمالي

يبين جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي حيث يتضح أن هناك (10) فرد بنسبة (5.6%) مديرين، في حين أن هناك (30) فرد بنسبة (16.7%) حاصلين إداريين، كما أن هناك (140) من أفراد الدراسة بنسبة (77.8%) معلمين.

5.5.4 سنوات الخبرة

جدول (7) التوزيع التكراري والنسب المئوية لأفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
10.6	19	أقل من 5 سنوات
21.1	38	أقل من 10 سنوات
51.1	92	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.2	31	أكثر من 15 سنة
100.0	180	الإجمالي

يبين جدول (7) وأيضاً يوضح الجدول توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن هناك (19) فرد بنسبة (10.6%) سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، كما أن هناك (38) من أفراد الدراسة بنسبة (21.1%) سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات)، في حين أن هناك (92) من أفراد الدراسة بنسبة (51.1%) سنوات خبرتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وأخيراً هناك (31) من أفراد الدراسة بنسبة (17.2%) سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة).

6.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتم عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة، واستخرجت نتائج الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: إدارة الموارد البشرية الرقمية

للتعرف على إجابات أفراد العينة على فقرات المحور، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات
1	0.883	4.156	180	يعتمد نظام التقييم الإلكتروني في المدارس على بيانات دقيقة وموثقة لاتخاذ قرارات عادلة ومدروسة بشأن الترقيات والحوافز واحتياجات التدريب.
2	0.849	4.106	180	يُنَجِّح نظام التقييم الرقمي للأداء إشراك جهات معنية متعددة (تقييم شامل 360 درجة) مثل المشرفين والزلاء وأولياء الأمور لضمان تقييم شامل.
3	0.912	4.006	180	يُسهم ربط نظام التعويضات الرقمي بنظام تقييم الأداء في المدرسة في تحديد مكافآت عادلة ودقيقة.
4	1.042	3.939	180	يعزز نظام التعويضات الرقمي الحديث ولائي وانتمائي للمدرسة، ويرفع من معنوياتي.
5	1.062	3.928	180	تُغني سهولة استخدام نظام التعويضات الرقمي والإدارة الذاتية للحوافز عن الحاجة إلى الإجراءات الورقية التقليدية.
6	1.008	3.917	180	يُسهم استخدام الأنظمة الرقمية في تقييم الأداء في تطوير برامج تدريبية مُخصصة ومُوجَّهة لسدّ فجوات المهارات لدى الكادر التعليمي.
7	0.953	3.911	180	أثقت بنظام التعويضات الرقمي الحالي لأنه يوفر مستويات عالية من الأمان والسرية لمعلوماتي المالية والشخصية.
8	0.978	3.878	180	يُقلل التوظيف الرقمي من تكاليف التوظيف والوقت اللازم لتعيين المعلمين.
9	1.055	3.878	180	يُساعد نظام التقييم الرقمي للأداء في المدارس على تحديد نقاط القوة والضعف بدقة، ويُقدِّم تقارير تحليلية فورية حول أداء الكادر التدريسي
10	0.987	3.822	180	تساعدنا الأدوات الرقمية في استقطاب معلمين متميزين من خارج منطقة مصراته.
11	1.054	3.817	180	تُسهم المنصات الرقمية في تسريع الوصول إلى الكفاءات التدريسية التي تحتاجها مدارسنا.
12	0.971	3.800	180	نستخدم المقابلات الافتراضية (عبر الإنترنت) كأداة رئيسية لتسريع عملية التوظيف.
13	0.933	3.789	180	تلتزم المدرسة بتوفير بيئة عمل محفزة رقميًا، بما في ذلك تقديم حوافز مادية ومعنوية للمبتكرين والمبدعين
14	0.998	3.767	180	توفر إدارة المدرسة برامج تدريبية مستمرة ومخصصة لتعزيز كفاءة الكادر التدريسي في استخدام تحليلات البيانات لتحسين نتائج الطلاب.
15	1.106	3.711	180	تتبنى إدارة المدرسة رؤية مستقبلية لدمج التقنيات التفاعلية (مثل الواقع الافتراضي) كعنصر أساسي في استراتيجيتها لتنمية مواهب طلابها وموظفيها.
16	1.065	3.683	180	نعتمد على أنظمة آلية (أنظمة تتبع المتقدمين) لتقييم وفرز السير الذاتية لضمان اختيار أفضل المرشحين.
17	1.182	3.578	180	تعتمد المدرسة معايير فنية واضحة في اختيار المعلمين الجدد، لضمان قدرتهم على استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والمنصات التعليمية الحديثة.
18	1.270	3.533	180	أنا راض عن سرعة ووضوح الإشعارات الرقمية (عبر التطبيق/البريد الإلكتروني) التي أتلقاها بشأن حوافزي ومكافأتي.
19	1.235	3.511	180	يوفر نظام التقييم الرقمي مرونة في توثيق الإنجازات اليومية والمشاريع الابتكارية للموظفين، مما يجعله أداة تطويرية
20	1.169	3.461	180	تستخدم المدرسة أنظمة رقمية متكاملة (TMS) لتقييم أداء المعلمين دورياً وربط نتائج التقييم بفرص الترقية والمسارات المهنية الرقمية.
		3.809		المتوسط العام

يتضح من خلال الجدول أن المحور يتضمن (20) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (4.156، 3.461) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتسم بدرجات استجابة (موافق). بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (3.809)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

جاءت العبارة التي تنص على (يعتمد نظام التقييم الإلكتروني في المدارس على بيانات دقيقة وموثقة لاتخاذ قرارات عادلة ومدروسة بشأن الترقيات والحوافز واحتياجات التدريب). بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.156) وانحراف معياري (0.883) كما جاءت العبارة التي تنص على (تستخدم المدرسة أنظمة رقمية متكاملة (TMS) لتقييم أداء المعلمين دوريًا وربط نتائج التقييم بفرص الترقية والمسارات المهنية الرقمية). بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.461) وانحراف معياري (1.169)

المحور الثاني: التمكين الإداري

للتعرف على إجابات أفراد العينة على فقرات المحور، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (9) إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات
1	0.901	4.206	180	تشجع إدارة المدرسة فرق العمل على المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها.
2	0.857	4.206	180	توفر إدارة المدرسة الفرص لاتخاذ القرارات باستقلالية حول تفويض السلطة.
3	0.918	4.167	180	تعمل إدارة المدرسة على تكوين وإعداد صف ثان من القيادات لتمكينهم إدارياً من خلال تفويض السلطة.
4	0.929	4.161	180	تشجع إدارة المدرسة العاملين على تبني الأفكار الإبداعية أثناء أدائهم للمهام الموكلة لهم.
5	0.920	4.156	180	تسمح إدارة المدرسة للعاملين بممارسة الصلاحيات المفوضة إليهم دون تدخل مباشر.
6	0.926	4.156	180	تتابع المدرسة بشكل دوري أداء المدرسين في المهام المفوضة لهم.
7	0.876	4.122	180	تراعى المدرسة المساواة في توفير فرص التدريب للمعلمين للحصول على التدريبات المخصصة
8	0.879	4.100	180	تمنح إدارة المدرسة فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.
9	0.935	4.089	180	تحرص إدارة المدرسة على انتقاء أفراد لهم القدرة على القيادة الفعالة لفرق العمل.
10	1.038	4.078	180	تشكل المدرسة فرق عمل متكاملة ومتعاونة بما ييسر سرعة تقديم الخدمات التعليمية لدوى الاحتياجات الخاصة.
11	0.957	4.011	180	تدعم المدرسة الثقة بين أعضاء فريق العمل مما يساعد على تنفيذ المهام بطرق إبداعية.
12	0.945	4.011	180	تشجع إدارة المدرسة الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء المجتمع المدرسي.
13	0.971	3.972	180	توفر إدارة المدرسة قنوات تواصل فعالة لتبادل المعلومات في المجتمع المدرسي.
14	0.909	3.967	180	تؤدى البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالمدرسة إلى تعزيز التمكين وأداء العمل بكفاءة ومرونة.
15	0.904	3.939	180	تعتمد إدارة المدرسة على أنظمة حديثة للاتصال والتواصل الفعال مع أعضاء المجتمع المدرسي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرات
16	0.942	3.922	180	تشجع إدارة المدرسة العاملين على ضرورة اكتساب المزيد من مهارات الاتصال مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
17	0.921	3.917	180	توظف إدارة المدرسة المستحدثات التكنولوجية للتعامل الجيد مع ذوي الاحتياجات الخاصة.
18	1.053	3.839	180	تشجع المدرسة مبادرات التنمية المهنية الذاتية للمعلمين لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة.
19	1.059	3.689	180	تنظم إدارة المدرسة دورات تدريبية للعاملين لتنمية مهارات التعامل مع الفئات الخاصة.
20	1.082	3.594	180	تعقد وحدة التدريب بالمدرسة الندوات وورش العمل للتوعية باستخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية.
		4.015		المتوسط العام

يتضح من خلال الجدول أن المحور يتضمن (20) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور ما بين (4.206)، (3.594) من أصل (5.0) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تنسم بدرجات استجابة (موافق وموافق بشدة).

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور (4.015)، وهذا يدل على أن الإجابات الخاصة بالمحور جاءت بدرجة موافقة مرتفعة.

جاءت العبارة التي تنص على (تشجع إدارة المدرسة فرق العمل على المشاركة في وضع الخطط وتنقيدها). بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (4.206) وانحراف معياري (0.901)

كما جاءت العبارة التي تنص على (تعقد وحدة التدريب بالمدرسة الندوات وورش العمل للتوعية باستخدامات التكنولوجيا في العملية التعليمية). بالمرتبة الأخيرة بين العبارات الخاصة بالمحور بمتوسط حسابي (3.594) وانحراف معياري (1.082)

7.13 اختبار فرضيات الدراسة

الفرض الأول: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الاستقطاب الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة

جدول رقم (10) أثر استراتيجيات الاستقطاب الرقمي في تحقيق التمكين الإداري

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
0.665	0.442	141.123	0.000	2.109	11.607	0.000

يتضح من الجدول السابق:

من أجل معرفة العلاقة بين استراتيجيات الاستقطاب الرقمي وتحقيق التمكين الإداري تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي اعتبر فيه استراتيجيات الاستقطاب الرقمي متغير مستقل وتحقيق التمكين الإداري متغير تابع وأظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ف البالغة (141.123) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

وتفسر النتائج أن المتغير المستقل يفسر (44.2%) من التباين الحاصل في تحقيق التمكين الإداري وذلك من خلال النظر لمعامل التحديد كما جاءت قيمة بيتا التي توضح النتائج بين المتغيرين بقيمة (2.109) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها (0.000).

ويعني ذلك أنه كلما تحسنت استراتيجيات الاستقطاب الرقمي بمقدار وحدة واحدة تحسن تحقيق التمكين الإداري بمقدار (0.665) وحدة.

الفرض الثاني: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة لاستراتيجية المواهب الرقمية كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة

جدول رقم (11) أثر استراتيجية المواهب الرقمية في تحقيق التمكين الإداري

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
0.683	0.467	155.648	0.000	2.080	13.404	0.000

يتضح من الجدول السابق:

من أجل معرفة العلاقة بين استراتيجية المواهب الرقمية وتحقيق التمكين الإداري تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي اعتبر فيه استراتيجية المواهب الرقمية متغير مستقل وتحقيق التمكين الإداري متغير تابع وأظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ف البالغة (155.648) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

وتفسر النتائج أن المتغير المستقل يفسر (46.7%) من التباين الحاصل في تحقيق التمكين الإداري وذلك من خلال النظر لمعامل التحديد كما جاءت قيمة بيتا التي توضح النتائج بين المتغيرين بقيمة (2.080) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها (0.000).

ويعني ذلك أنه كلما تحسنت استراتيجية المواهب الرقمية بمقدار وحدة واحدة تحسن تحقيق التمكين الإداري بمقدار (0.683) وحدة.

الفرض الثالث: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات تقييم الأداء الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة

جدول رقم (12) أثر استراتيجيات تقييم الأداء الرقمي في تحقيق التمكين الإداري

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
0.801	0.642	319.593	0.000	2.668	9.400	0.000

يتضح من الجدول السابق:

من أجل معرفة العلاقة بين استراتيجيات تقييم الأداء الرقمي وتحقيق التمكين الإداري تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي اعتبر فيه استراتيجيات تقييم الأداء الرقمي متغير مستقل وتحقيق التمكين الإداري متغير تابع وأظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ف البالغة (319.593) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

وتفسر النتائج أن المتغير المستقل يفسر (64.2%) من التباين الحاصل في تحقيق التمكين الإداري وذلك من خلال النظر لمعامل التحديد كما جاءت قيمة بيتا التي توضح النتائج بين المتغيرين بقيمة (2.668) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها (0.000).

ويعني ذلك أنه كلما تحسنت استراتيجيات تقييم الأداء الرقمي بمقدار وحدة واحدة تحسن تحقيق التمكين الإداري بمقدار (0.801) وحدة.

الفرض الرابع: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات التعويض الرقمي كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري لدى معلمي المدارس الخاصة.

جدول رقم (13) إثر استراتيجيات التعويض الرقمي في تحقيق التمكين الإداري

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة ف	دلالة ف	بيتا	قيمة ت	دلالة ت
0.820	0.672	364.188	0.000	2.574	11.424	0.000

ينضح من الجدول السابق:

من أجل معرفة العلاقة بين استراتيجيات التعويض الرقمي وتحقيق التمكين الإداري تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط والذي اعتبر فيه استراتيجيات التعويض الرقمي متغير مستقل وتحقيق التمكين الإداري متغير تابع وأظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة ف البالغة (364.188) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05).

وتفسر النتائج أن المتغير المستقل يفسر (67.2 %) من التباين الحاصل في تحقيق التمكين الإداري وذلك من خلال النظر لمعامل التحديد كما جاءت قيمة بيتا التي توضح النتائج بين المتغيرين بقيمة (2.574) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها (0.000).

ويعني ذلك أنه كلما تحسنت استراتيجيات التعويض الرقمي بمقدار وحدة واحدة تحسن تحقيق التمكين الإداري بمقدار (0.820) وحدة.

5. النتائج

نتائج استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية في المدارس

أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في المدارس (عينة الدراسة) يحظى بمستوى عالٍ من التوافق، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 3.809. ويعكس هذا توجهاً قوياً نحو التحول الرقمي في إدارة الكادرين التدريسي والإداري وذلك من خلال:

- قوة أنظمة المراقبة: حظي الاعتماد على "بيانات دقيقة وموثقة في التقييم الإلكتروني لاتخاذ قرارات عادلة" بأعلى مستوى من الثقة من العينة، بمتوسط 4.156، مما يدل على نجاح الأنظمة الرقمية في تعزيز الشفافية والموضوعية.
- فرص التحسين: على الرغم من التوافق العام، جاء استخدام "الأنظمة الرقمية المتكاملة (TMS) لربط التقييم بالمسارات الوظيفية" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط 3.461، مما يسلط الضوء على فجوة تكنولوجية أو ضعف في استخدام أنظمة إدارة المواهب الشاملة مقارنةً بأنظمة التقييم الفردية.
- التجانس: تشير الانحرافات المعيارية إلى تقارب نسبي في وجهات نظر العينة، مع اختلافات طفيفة تزداد عند مناقشة الأنظمة المتكاملة المعقدة.
- تكامل النظام والمسار الوظيفي طويل الأجل: أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية بشكل جيد للغاية كأداة للإنصاف والتوثيق، ولكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير في مجالات "تكامل النظام" وربطها بالمسار الوظيفي طويل الأجل للمعلمين.

نتائج واقع التمكين الإداري في المدرسة.

أظهرت النتائج أن عينة الدراسة أبدت درجة عالية من الاتفاق فيما يتعلق بواقع التمكين الإداري في المدرسة، بمتوسط حسابي إجمالي قدره 4.015 من 5.0. يشير هذا إلى وجود ممارسات فعالة لتمكين المعلمين/الموظفين، وشعور عام بالقدرة على المشاركة والتأثير في سير العمل، وذلك من خلال:

- تعزيز المشاركة الجماعية (المرتبة الأولى): يُعد تشجيع فرق العمل على المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها (بمتوسط 4.206) الممارسة الأعلى تصنيفاً في مجال التمكين. يشير هذا إلى توجه إداري نحو القيادة التشاركية، مما يرفع مستوى ولاء الموظفين ومسؤوليتهم، ويؤكد على القيمة العالية للتمكين في جوانبه الإجرائية والتخطيطية.
- التدريب على التكنولوجيا (المرتبة الأخيرة): على الرغم من ارتفاع المتوسط العام، إلا أن عبارة "تعقد وحدة التدريب بالمدرسة ندوات وورش عمل لرفع مستوى الوعي باستخدامات التكنولوجيا" جاءت في المرتبة الأخيرة (بمتوسط 3.594). قد يشير هذا إلى ضرورة تعزيز التمكين في الجوانب التقنية أو التكنولوجية، أو إلى أن التدريب الحالي لا يلبي احتياجات جميع المشاركين بشكل كافٍ، مع أنه لا يزال ضمن النطاق المقبول.
- اتساق الرؤية: تشير الانحرافات المعيارية المتقاربة إلى تقارب في وجهات النظر بين المشاركين، مما يقلل من الفجوات الكبيرة في تصوراتهم لواقع التمكين داخل المدرسة.

6. التوصيات:

استناداً إلى نتائج التحليل التفصيلية المعروضة، والتي تشير إلى مستوى عالٍ من النضج في مجال "التوثيق والتقييم" ومستوى ضعيف نسبياً في مجال "التكامل والتخطيط الوظيفي" (مستوى أدنى)، يمكن تقديم التوصيات الأكاديمية والعملية التالية:

توصيات لتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية:

- بالنسبة قوة أنظمة المراقبة ضرورة: استثمار الثقة العالية في التقييم الإلكتروني عبر تحويل البيانات الدقيقة إلى خطط حوافز ومكافآت معلنة، لترسيخ ثقافة الشفافية وزيادة رضا الكادر التعليمي والإداري.
- بالنسبة فرص التحسين: ضرورة تبني نظام رقمي موحد لإدارة المواهب (TMS) يربط تلقائياً بين نتائج تقييم الأداء السنوي للمعلمين وفرص الترقى المساري، لسد الفجوة التكنولوجية الحالية.
- بالنسبة للتجانس: تنظيم ورش عمل تدريبية مكثفة وموحدة للمعلمين والإداريين حول كيفية عمل الأنظمة المتكاملة المعقدة، لتقليل التفاوت في وجهات النظر وبناء وعي تقني مشترك.
- بالنسبة لتكامل النظام والمسار الوظيفي طويل الأجل: صياغة سياسة واضحة للتطوير المهني تركز على مخرجات التحول الرقمي، بحيث يتم توجيه المعلمين إلى برامج تدريبية محددة تدعم نموهم الوظيفي المستقبلي بناءً على أرسيفهم الرقمي.

توصيات لتعزيز ثقافة المشاركة والتمكين الإداري

- بالنسبة لتعزيز المشاركة الجماعية: ينبغي تعزيز هذا الجانب القوي من خلال التفعيل الرسمي لـ "فرق الإدارة الذاتية"، ومنحها صلاحية مراقبة وتقييم تنفيذ الخطط دون الحاجة إلى موافقة الإدارة على كل تفصيل.
- بالنسبة للتدريب على التكنولوجيا: إعادة هيكلة خطة التدريب التقني للمدرسة بناءً على "تحليل احتياجات التدريب" بدلاً من الندوات العامة.
- بالنسبة لاتساق الرؤية: الاستفادة من هذا المستوى العالي من الاتفاق من خلال إطلاق "ميثاق تمكين المدرسة" يوقعه جميع الموظفين، والذي يتضمن قيم وممارسات التمكين المتفق عليها.

7. المراجع

- المراجع العربية

- إكرام، خلف الله. (2025). أثر التحول الرقمي واستراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الموارد البشرية.
- البحيري، السيد السيد محمود، الشريف، عبد الله بن رابع بن حامد الشريف (2025) دور مديري مدارس التعليم العام بمنطقة عسري في تطبيق أبعاد التمكين الرقمي تصور مقترح، مجلة التربية، جامعة الأزهر، ع 206، ج 4، ص 460: 489
- البدوي، ريهام صابر صالح. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر. المجلة العربية للإدارة، 42(4)، 281-294.
- بلاني، زيد حسن علي، حسين، سنان قاسم (2023). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التحول الرقمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والأكاديمية في جامعة دهوك. المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز.
- الزهراني، صالح خضران، محمد، عادل مبروك، عادل، محمد، نبيل صلاح (2025). تأثير التحول الرقمي على التمكين الإداري (بالتطبيق على مستشفيات التجمع الصحي بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(3)، 1884-1913.
- سليمان، أماني سليمان أحمد، آل مخلص، مها بنت فلاح بن مسعود (2025). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التمكين الإداري-دراسة حالة شركة يونت شارم الخليج لسنة 2025م. مجلة القرطاس، 8(27).
- السوي، محمد سليمان محمد، أبو شويته، فتحية أبوبكر محمد (2023). أثر ممارسات القيادة بالمشاركة في تحقيق التمكين الإداري في جامعة سرت من وجهة نظر العاملين الإداريين بها. مجلة آفاق اقتصادية، 9(18)، 79-107.
- العارف، ليلى محمد (2025) التمكين الإداري لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظرهم، مجلة القرطاس - العدد السابع والعشرون، المجلد الرابع، 413: 427
- عبد الرحيم، عبد السلام محمد عبد الجواد، طيب، طيب موسى، خالد، شريهان الزبير (2025). دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء. (دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية بمؤسسات التعليم العالي العامة بمدينة البيضاء الليبية). مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، 15(2)، 178-203.
- عفيشا، تيسير محمد. محمود، خير الله (2022). أثر القيادة التحويلية في التمكين الإداري لدى العاملين في الجامعات الأردنية. Amman Arab University Journal, 7(2).
- العلي، تهاني إبراهيم (2022) التمكين الإداري، الطبعة الأولى، دار لبنان للنشر والإعلان، عمان، الأردن.
- القرعاوي، محمد ثابت فرعون، الخزرجي، مازن رشيد يوسف، البياتي، أحمد محمود كتاب (2024). دور ادارة الموارد البشرية الرقمية لتعزيز الثقافة الرقمية لجامعة الكوفة، المؤتمر العلمي الدولي الثالث والوطني، اصلاح الاقتصاد العراقي، الخامس، مجلة دراسات محاسبية ومالية، 722: 731
- كاظم، حيدر حسن، حسين، مكرم جاسب (2025) أثر الرقمنة على تطوير استراتيجيات جذب وإدارة المواهب: دراسة على شركة زين العراق للاتصالات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 70، الجزء 2). ص 254 – 275
- لغرور، فاطمة الزهراء (2024) دور التمكين الإداري في تحسين أداء المؤسسات التعليمية (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة خنسلتة-). مجلة اقتصاد المال والأعمال، 9(2)، 699-716.
- المصري، إيهاب عيسى عبد الرحمن (2025) التمكين الإداري، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- المصري، بدرية بنت عبد العزيز إبراهيم. (2025). الخبرات العالمية التي تناولت التمكين الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 154(1)، 23-64.
- المعاينة، جراح حامد عقلة (2024). إدارة الموارد البشرية ودورها في تسريع التحول الرقمي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 15(1)، 779-794.

- المراجع الأجنبية

- Ahmić, A., & Ćosić, M. (2025). Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Organization Management Journal*, 22(2), 111-125.
- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: an empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436.
- Alkhalidi, T. S. (2025). The Impact of Administrative Empowerment in Enhancing Organizational Loyalty to Administrative Employees in Public Universities: Case of Majmaah University. *Lex Localis—Journal of Local Self-Government*, 23, 4420-4442.
- Asiri, A. A. I., & Al Sharqi, O. (2020). The impact of administrative empowerment on the performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (an applied study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8(2), 157-184.
- Bindra, S., Bhattacharya, S., & Bhattacharya, S. (2025). Traditional to digital: human resource management transformation. *Journal of Work-Applied Management*.

-
- Bode, A. A.(2018). Developing a Measure of Empowerment in Schools. (Doctoral dissertation). Retrieved from <https://scholarcommons.sc.edu/etd/4796>
 - Mihoc, N. & Mina-Raiu, L. (2025). Navigating Digital Transformation in Human Resource Management in Education: A Pilot-Study of Public and Private Schools. *Applied Research in Administrative Sciences*, 6(1), 4-21. DOI: <https://doi.org/10.24818/ARAS/2025/6/1.01>
 - Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2024). Electronic human resource management (e-HRM) configuration for organizational success: inclusion of employee outcomes as contextual variables. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(1), 196-212.
 - Sakib, M. N., Ullah, M. S., & Rahman, M. M. (2025). Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*, 11(1), 154.
 - Shahiduzzaman, M. (2025). Digital maturity in transforming human resource management in the post-COVID era: A thematic analysis. *Administrative Sciences*, 15(2), 51.
 - Tiwari, S. P. (2024). Digital transformation framework for higher education: Principles, guidelines, and actionable recommendations.
 - Touati, S. (2025). Administrative Empowerment: Its Concept, Dimensions, and Obstacles to Its Implementation in Institutions. *Journal of Society and Sport*, 8(2), 200-210.
 - Yusoff, S. M., Ariffin, T. F. T., & Zalli, M. M. M. (2020). School participation empowerment scale (SPES) adaptation for teachers in Malaysia. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1821-1830.

The impact of digital human resource management strategies on achieving administrative empowerment among private school teachers in Misrata: A field study

Article information	Abstract
<p>Key words Digital human resource management strategies, administrative empowerment, private schools in Misrata</p> <p><i>Received 12 06 2026, Accepted 27 06 2026, Available online 28 06 2026</i></p>	<p>This research aimed to determine the impact of digital human resource management strategies on achieving administrative empowerment among teachers in private schools in Misrata, Libya. The researcher adopted the descriptive approach, the most commonly used method in the social sciences. The study population consisted of employees in private schools in Misrata, Libya. A simple random sample was used, as it was the most suitable for the field of application. A total of 194 questionnaires were distributed, and 14 were excluded, leaving 180 valid questionnaires. The results revealed a high level of agreement regarding the application of digital human resource management in schools. This reflects a strong trend towards digital transformation in the management of both teaching and administrative staff. The results also showed that the study sample demonstrated a high degree of agreement regarding the reality of administrative empowerment in the school. This indicates the presence of effective practices for empowering teachers/staff and a general feeling of being able to participate and influence work processes.</p>