

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري من خلال الرقابة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية

The Effect of Digital Human Resource Management Practices in Achieving Administrative Empowerment through Strategic Agility in Iraqi Commercial Banks

ا.م.د. وائل بشير الحياصات
Wael basheer alhyasat

جامعة عجلون الوطنية
W.alhayasat@anu.edu.jo

م.م. شهاب باسل طاقة
Shuhob B. Taqa

كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة
Shuhub.basil@baghdadcollege.edu.iq

تاريخ تقديم البحث: 2023/10/14

تاريخ قبول البحث: 2023/11/05

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري من خلال الرقابة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية، كما تكون مجتمع الدراسة من كافة المصارف الأهلية العراقية في بغداد، والبالغ عددها (24) مصرف تجاري عن نهاية 2022. تكونت وحدة المعاينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية العراقية والذي يبلغ عددهم (242) فرد ووزعت الاستبانة عليهم جميعاً وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (209) وذلك بنسبة (86.4%).

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التمكين الإداري في المصارف الأهلية العراقية. وأظهرت أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في الرقابة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية. ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تحقيق التمكين الإداري في المصارف الأهلية العراقية، كما أظهرت الدراسة وجود توسط جزئي للوسيط الرقابة الاستراتيجية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري في المصارف الأهلية العراقية.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، التمكين الإداري، الرقابة الاستراتيجية، المصارف الأهلية العراقية.

Abstract

The study aimed to identify the impact of digital human resources management on achieving administrative empowerment through strategic agility in the Iraqi private banks, and the study population consisted of all Iraqi commercial banks, which numbered (24) commercial banks by the end of 2022. The sampling unit consisted of managers and their deputies And the heads of departments in the main centers of the Iraqi commercial banks, which number (242) individuals, and the questionnaire was distributed to all of them, and the questionnaires valid for analysis amounted to (209), with a rate of (86.4%).

The study reached a number of results, the most important of which was the existence of a statistically significant effect of digital human resources management with its combined dimensions on achieving administrative empowerment in Iraqi private universities. It also showed that there is a statistically significant effect of digital human resources management with its combined dimensions

on strategic agility in Iraqi private universities. And the existence of a statistically significant effect of strategic agility on achieving administrative empowerment in Iraqi private universities.

In the light of these results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which is to continue applying the concept of digital human resource management in order to help provide creative opinions and ideas that increase the development of workers' performance, their efficiency, and the quality of the operations provided.

Keywords: Digital Human Resource Management, Administrative Empowerment, Strategic Agility, Iraqi Commercial Banks.

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تطورات وتقلبات متسارعة الأمر الذي أدى الى نشوء العديد من التحديات أمام المنظمات، وخاصة المصارف الأهلية والتي تتعلق بمواكبة التطورات التكنولوجية المتعلقة بتفاصيل العمل، وأخرى تتعلق باستثمار رأس المال البشري، والتي أدت الى اتساع دائرة المنافسة المحلية والدولية نتيجة للعولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة، فأصبح لزاماً عليها الاهتمام بممارسة وظائفها في ظل هذه البيئة المتغيرة، في ضوء تلك التطورات ركزت إدارة الموارد البشرية على تطبيق التقنيات والنظم الالكترونية المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها بما يسمى إدارة الموارد البشرية الرقمية كمنهجية إدارية تقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. حيث إن تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات في وظيفة إدارة الموارد البشرية ونوعية التطبيقات التي يتم استخدام هذه التقنيات فيها يرتبط بثقافة المنظمة فيما يخص إدارة مواردها البشرية (بلل وعبد الفراج، 2015).

ونقادياً لفقدان متلقي الخدمة ظهرت عديد من المفاهيم والتوجهات الإدارية الحديثة والتي لها علاقة مباشرة بنجاح وفشل الخدمة من خلال اعتماد جودتها، حيث هنالك العديد من الأهداف التي تجنيها المصارف جزاء تقديم الخدمة المثلى لمتلقي الخدمة في بيئة الأعمال المحيطة، بينما عندما تكون مستوى الجودة منخفضة سيؤدي ذلك إلى تراجع العميل عن الخدمة، ويصحب ذلك عدم الرضا وزعزعة الثقة بين متلقي الخدمة والمصارف وبذلك فشل الخدمة مما يؤدي الى إنحدار المصارف وانطفائها (Rawash, 2016).

ولعل التفكير الرشيق هو أحد أهم المداخل التي تعمل على جعل المهارات والسلوكيات والاجراءات أكثر رشاقة، وأكثر استجابة وأكثر ابداع لتحقيق الاهداف المرجوه، وتحقيق استراتيجية التصنيع الرشيق. قد يقود التفكير الرشيق المنظمة الى وضع تنافسي أفضل من خلال تحقيق الكفاءة في حسن استخدام الموارد بتوفير الجهد والوقت اللازمين في أداء العمليات داخل المنظمات (رفاعي وآخرون، 2016).

ويعدّ التمكين تغييراً في ثقافة العاملين وسلوكهم ولاشك إن عملية التمكين هي عملية تغير في اتجاهات وسلوك العاملين وسلوك المنظمة لأنه عند تطبيق التمكين الصحيح يسهم الجميع في الاشتراك والمشاركة الحقيقية في ملكية الثقة والإيجابية والمعلومات والقرارات، فالعاملون سيتمكنون من صنع القرارات الخاصة بهم بدلاً من اعتمادهم على رؤسائهم والتمكين تطور طبيعي لدور العاملين في العمل وإطلاق طاقاتهم لتقديم أفضل ما لديهم (علي واحمد، 2013).

ونقادياً لفقدان العملاء ظهرت عديد من المفاهيم والتوجهات الإدارية الحديثة والتي لها علاقة مباشرة بنجاح وفشل الجمععات، ومن أبرز تلك المفاهيم، الاهتمام بتنمية الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري، والذي يُعتبر مدخلاً إستراتيجياً لمنظمات الأعمال المعاصرة، حيث إن التطور والتحول الذي تشهده إدارة الموارد البشرية الرقمية في الوقت الحاضر يعكس الإدراك بقيمة العمل الإنساني، والمتمثل في قدرة وكفاءة العاملين على إنجاز الأعمال بفاعلية وتأدية المهام برشاقة، وكل ذلك يُشكل ثروة حقيقية.

ومن هنا جاءت أهمية الدراسة في تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري من خلال الرشاقة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية.

مشكلة الدراسة

تعاني الكثير من المصارف الأهلية من الإدارات البيروقراطية التي تؤمن بمرکزية القرار وعدم تفويض الصلاحيات للمرؤوسين ما يؤدي إلى التأخير في إنجاز الأعمال، وذلك لكثرة الخطوات أو المراحل التي يتم فيها إنجاز المعاملات والموافقات المتعلقة بالعمل، والذي يمكن أن تكون له نتائج سلبية على كافة المستويات، لذا تنحصر مشكلة الدراسة في التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري، واتخاذهم لبعض القرارات التي تساعد على إنجاز العمل بسرعة ودون تأخير، وذلك تجنباً للروتين الذي يؤدي إلى تأخير العمل أو تأخير إنجاز معاملات العملاء وهذا يتوقف على مدى تفهم الإدارات واستيعابها للتطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وتطبيقاتها، خصوصاً في القناعة بأهمية تفويض بعض الصلاحيات التي تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم بالسرعة اللازمة، وهو ما يعكس ثقة الرؤساء بالمرؤوسين والذي ينعكس بدوره على إنجاز الأعمال في المصارف الأهلية. ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤلات التالية:

السؤال الرئيس الأول: هل يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) على تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) في المصارف الأهلية العراقية؟ وتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الرئيس الثاني: هل يوجد تأثير لممارسات الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) على الرقابة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية؟

السؤال الرئيس الثالث: هل يوجد تأثير للرقابة الاستراتيجية على تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) في المصارف الأهلية العراقية؟

السؤال الرئيس الرابع: هل يوجد تأثير لممارسات الموارد البشرية الرقمية بأبعادها على تحقيق التمكين الإداري بأبعاده بوجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف الأهلية العراقية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين هما الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية.

الأهمية النظرية: من المؤمل أن تسهم هذه الدراسة في دعم الدراسات والبحوث النظرية في مجال تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري بوجود الرقابة الاستراتيجية كمتغير وسيط، والمساهمة في توفير مراجعة للإطار النظري، وإمكانية إضافة مرجع نظري باللغة العربية في هذا المجال يكون مرجعاً للباحثين الذين يريدون متابعة بحوثهم فيه.

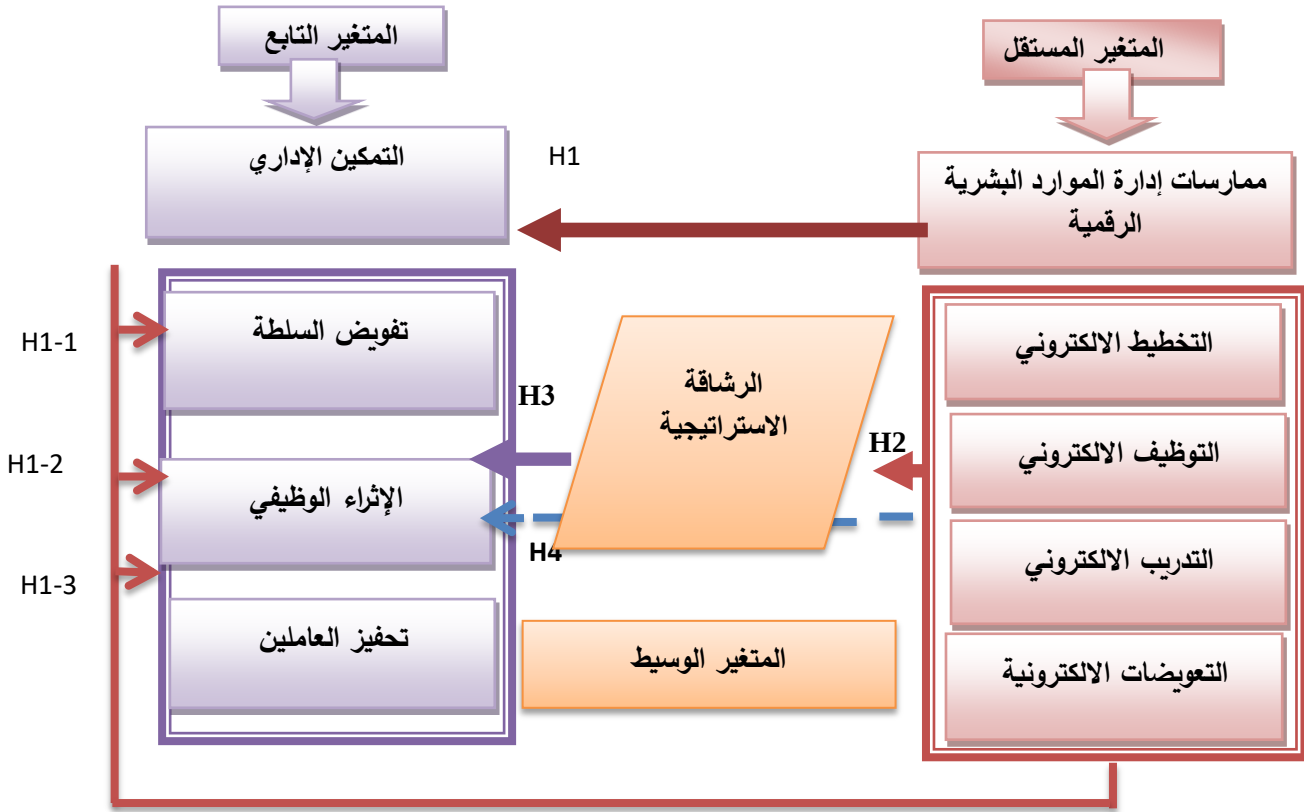
الأهمية التطبيقية: تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية للمصارف الأهلية العراقية، بخصوص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري من خلال الرقابة الاستراتيجية، ويكون بإمكان متخذي القرار في المصارف الأهلية العراقية أن يتبنوا هذه التوصيات التي يؤمل أن تساعد في تطوير العمل لديهم، تسعى أيضاً إلى معرفة مدى تطبيق سياسات ناجحة للحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من أجل إنجاز الأعمال وتحقيق الفاعلية المرغوبة من خلال تزويد إدارة المصارف الأهلية العراقية بنتائج هذه الدراسة لتساعدتهم في تحقيق التميز من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية التي تساهم في رسم ما تطمح المصارف على تحقيقه من تطلعات والارتقاء بالرقابة الاستراتيجية، وإلقاء الضوء على أبرز المعوقات التي تحد من تحقيق الأداء العالي ان وجدت.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

- 1- التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) على تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) في المصارف الأهلية العراقية.
- 2- قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) على الرضاقة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية.
- 3- معرفة تأثير الرضاقة الاستراتيجية على تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) في المصارف الأهلية العراقية.
- 4- بيان تأثير ممارسات الموارد البشرية الرقمية بأبعادها على تحقيق التمكين الإداري بأبعاده بوجود الرضاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف الأهلية العراقية.

أنموذج الدراسة



تأثير مباشر ← تأثير غير مباشر ←
شكل (1): أنموذج الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثان.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) في تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) في المصارف الأهلية العراقية. وتتفرع عنها:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) في تفويض السلطة في المصارف الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) في الإثراء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) في تحفيز العاملين في المصارف الأهلية العراقية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) في الرشاقة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) في المصارف الأهلية العراقية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) في تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) بوجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف الأهلية العراقية.

التعريفات الإجرائية

قام الباحثان بتحديد التعريفات الإجرائية للمصطلحات المستخدمة في الدراسة وكما يلي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية: تطبيق التقنيات المعتمدة على الأنترنت وأجهزة الحاسوب بالنظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها في المصارف الأهلية العراقية.

التخطيط الالكتروني: إستراتيجية مهمة تُنفّذها إدارة المصارف الأهلية العراقية، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المصارف، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام.

التوظيف الالكتروني: إستراتيجية متكاملة تهدف إلى حصول المصارف الأهلية العراقية على الأفراد المؤهلين من خلال استقطاب الكفاءات ووضع أسس الاختيار والاعتماد عليها في تعيين الموارد البشرية.

التعويضات الالكتروني: وهي الحوافز التي تعمل على تحريك قدرات الموظفين بما يزيد من أدائهم في العمل، بقصد تحقيق أهداف المصارف الأهلية العراقية، وخلق بيئة عمل معنوية ومادية تسعى الى انجاز الاعمال المطلوبة.

التدريب الالكتروني: عملية يتم فيها اكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة وتغيير سلوكهم عن طريق تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الالى والشبكات والوسائط المتعددة داخل المصارف الأهلية العراقية للتعليم أو التعليم حيث يغطي مجموعة واسعة من التطبيقات والعمليات، مثل التعلم القائم على شبكة الإنترنت، والتعلم القائم على الحاسوب .

التمكين الإداري: هو العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة والمهارة والحرية للقيام بوظائفهم، وهي عملية تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم القدرة على الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

تفويض السلطة: هو العملية التي يعهد فيها بالعمل إلى الآخرين عن طريق منحهم الحقل في اتخاذ القرارات.

الإثراء الوظيفي: هو إضافة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بالوظيفة التي يقوم بها الموظف، والهدف هو زيادة فرص التحدي والإنجاز لكي يشعر الموظف بالمسؤولية والنمو وتحقيق الذات.

تحفيز العاملين: هو عبارة عن إشباع حاجات ورغبات العاملين في المصارف الأهلية العراقية إما مادياً أو معنوياً بشكل يعزز العلاقات بين المصارف والعاملين الذي سيدفعهم الى القيام بسلوك او تصرف محدد.

الرشاقة الاستراتيجية: هي استراتيجية تطبيق الإنتاج الرشيق الخالي من الفاقد والهدر بإستخدام معدات أقل، وقت أقل، مساحة أقل، أي استعمال مدخلات أقل لتوليد نفس المخرجات أو أكثر في المصارف الأهلية العراقية.

الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية

عرف (Salkic, 2014) ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل الكتروني والمستوحاة من القدرة على الاستقطاب الالكتروني للكفاءة من القوى العاملة بها، والتي تشترط تميزها والاحتفاظ بها على مستوى كل منظمة أعمال.

وهي ذلك النظام المصمم الكترونياً خصيصاً لإدارة الموارد البشرية من خلال توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بكفاءة وكفاءة استخدام العنصر البشري، الرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية (Brandão et al., 2019).

وإدارة الموارد البشرية الرقمية ما هي إلا نظام الكتروني فرعي لنظم معلومات التسيير الخاصة بالموظفين داخل التنظيم، بشكل متكامل والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير العملية التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال، تسيير الأجور من أجل جودة التخطيط والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية الرقمية (Jackson et al. 2018).

يدل مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على مجموعة من الأنشطة والعمليات التي من شأنها ترجمة سياسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على أرض الواقع وتوجيهها نحو تحسين وتطوير الأداء والارتقاء بمستوى معارف ومهارات وخبرات من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وبشكل الكتروني (Esterhuyse & Scholtz, 2016).

وقد تباينت آراء الباحثين والمفكرين في تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية فمنهم من حددها بالتخطيط الالكتروني، والتحليل الوظيفي الالكتروني، والاستقطاب والتوظيف الالكتروني، والتدريب الالكتروني، وتقييم الأداء الالكتروني (Lazazzara & Galanaki, 2018)، وهناك من أضاف على ماسبق تصميم العمل وتقييم الأداء (Riahi, 2015). كما حصرها البعض الآخر بثلاث استراتيجيات ضمت: استراتيجية بناء وتشكيل الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية التعويض والمكافآت (السالم، 2009).

كما سمحت نظم المعلومات الحديثة بأتمتة بعض الأنشطة كالأجور، التأهيل، التكوين عن بعد...وهذا من شأنه تقليص التكاليف، وكذا الوقت المترتب عن تأهيل الأفراد (الزهراني، 2012). وأشار (Amara, & Atia, 2016) إلى مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنه أحد التطبيقات الخاصة أو البرامج الجاهزة في المنظمة، والمتعلقة بالعامل البشري هدفها تحقيق الكفاءة والفعالية.

وبناءً على ما سبق يعرف الباحثان ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها النظام الالكتروني المنبثق عن نظم المعلومات بصفة عامة، ويختص بتسيير المورد البشري بصفة خاصة والخوض في كل ما يتعلق به، هدفه الأساسي عصرنة العنصر البشري وتنمية كفاءته وتحسين فعاليته، وبالتالي الرفع من أدائه على مستوى المنظمة، والذي يعتمد أساساً على مصداقيته في توفير المعلومات الخاصة به وحيادية الإدارة في تسييرها للمورد البشري.

ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية

تم اختيار أربعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية الرقمية دون غيرها وتتمثل في (التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) وذلك بناءً على الدراسات (Stone & Dulebohn, 2013; Bhattacharjee & Samolejova et al., 2015; Bhattacharjee, 2015) وذلك لأن هذه الممارسات تخدم مجتمع الدراسة الحالي وهو المصارف الأهلية العراقية وكالاتي:

أولاً التوظيف الإلكتروني

تتمثل أبسط صور التوظيف الإلكتروني في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملء نموذج على موقع الانترنت وتلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل. إلا إن التحدي الأساس في هذا المقام هو كيفية اجتذاب متصفح الانترنت للموقع. حيث تتظاهر جهود المنظمات التي تعمل في مجالات مماثلة لبناء مواقع مشتركة للتوظيف الإلكتروني مما يعظم من قيمة الموقع ويعظم أيضاً من العائد على الاستثمار (السالم، 2009). ولكن التوظيف الإلكتروني في شكله الجديد يبدأ حين تنشئ منظمة الأعمال قاعدة بيانات الوظائف التي تحوي مختلف متطلبات كل وظيفة من مؤهلات علمية ومهارات إضافية وخبرات مكتسبة بحيث يتم الحجب المبدئي (initial blocking) للمتقدمين بناءً على مدى مطابقة مواصفاتهم للوظيفة المعنية من عدمه (تبيدي، 2010).

ثانياً التخطيط الإلكتروني

بموجب هذه العملية وبعد الاستقطاب الإلكتروني للأفراد لشغل الوظائف تقوم إدارة الموارد البشرية بالمفاضلة بين المترشحين والوصول إلى الشخص المناسب لشغل الوظيفة، فالاختيار يعني انتقاء الفرد المناسب لشغل الوظيفة، بينما التعيين يعني وضع ذلك الشخص في المكان الذي يتناسب مع قدراته وإمكاناته (Stone & Dulebohn, 2013). وتتم هذه العملية وفق عدة اعتبارات منها مستوى التعليم والخبرة والسمات الشخصية والجسمية لشاغل الوظيفة، كما أن القيام بهذه العملية بالطريقة الصحيحة وبالاعتماد على أسس ومبادئ علمية من شأنه أن يؤدي إلى الحد من معدل دوران العاملين، وتخفيض التكاليف المترتبة على عمليات التوظيف، وتحسين مردودية المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الولاء للمنظمة وتعزيز الثقة بها (Al-Dmour, & Shannak, 2018).

ثالثاً التدريب الإلكتروني

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه أسلوب منظم ومستمر موجه نحو الارتقاء بمستوى أداء الأفراد إلكترونياً من خلال اتساع مداركهم وزيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم فيما يتعلق بالأنشطة والمهام التي يقومون بها في الوقت الحالي والمستقبل (Parry, 2011)، ولكي تتحقق الغاية من التدريب الإلكتروني وجب تطبيق ما اكتسبوه من مهارات وقدرات على أرض الواقع أثناء أدائهم لمهامهم ووظائفهم (Bhattacharjee & Bhattacharjee, 2015).

وتتلخص أهمية التدريب الإلكتروني في توفير أكبر شريحة ممكنة من الكوادر البشرية المؤهلة تكنولوجياً، وممن تتوافر لديهم أحدث المهارات والخبرات والمعرفة والقدرات والإمكانات لتحقيق الأداء الجيد والفعال لما يقومون به من وظائف ومهام، وتعزيز القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (الفزاري، 2009). وعلى اعتبار أن التدريب الإلكتروني يمثل استثماراً في الموارد البشرية فإن لهذا الاستثمار انعكاسات إيجابية تتمثل في تعظيم قدرات وإمكانات العاملين لأداء الوظائف والمهام (Steinmetz et al., 2011).

رابعاً التعويضات الالكترونية

تمارس المنظمات ذات النهج الرقمي دوراً هاماً في تطوير أنظمة التعويضات التي تربط بين الحوافز والتعويضات المادية والمعنوية والأداء البيئي والاجتماعي بل وتبتكر المنظمات طرقاً وأساليب تحفيزية ضمن نظامها تشمل المقترحات التي يقدمها العاملون لتحسين الأداء وكذلك إجراء المنافسات التشجيعية عبر المسابقات بين الوحدات والعاملين لاستخراج الأداء الأفضل (Kumar, 2012).

فالتعويضات تصبح رقمية عندما ترتبط وتساهم في منع السلوكيات السلبية الضارة وتدعم السلوكيات الايجابية النافعة بها كما يدعم المبادرات والإبداعات الخلاقة ذات الافكار من قبل العاملين تجاه دعم المنظمة (Samolejova et al., 2015).

المبحث الثاني: التمكين الإداري

يشير كل من Ivancevich, et al., (2018) إلى أن التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية. ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه Kele, et al., (2017) حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد على صنع القرارات يوم بعد يوم، من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا، في حين يحدد Kahreh et al., (2016) مفهومه بأنه السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، ويبرز Fernandez (2011) مفهومه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، كما يضيف عوض (2019) بأن التمكين يتضمن الثقة والسلطة والمشاركة في المعلومات وصنع القرار والمسؤولية والمساءلة، ويرى العابدين (2013) أن مفهوم التمكين يعتمد على أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، كما يتعارض رأي Hanaysha (2016) مع رأي العابدين (2013) حيث يوضح من خلال دراسته أن غياب إي مدرك من هذه المدركات الأربعة لا ينفي وجود مفهوم التمكين تماماً بل يحرف في معناه فقط.

وتضيف Naqvi (2011) بأن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد على استغلال الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر معينة في وظيفة الفرد كالمعنى والقدرة والتأثير، هذه الحوافز الذاتية للوظيفة تؤدي إلى إشباع حاجات أساسية لدى الفرد مثل إثبات الذات، مما يحفز على الإبداع والابتكار وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

أبعاد التمكين الإداري:

تم اختيار ثلاثة أبعاد للتمكين الإداري دون غيرها وتتمثل في (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) حيث أجمعت عليها العديد من الدراسات ومنها (Ivancevich, et al., 2018; Cavus et al., 2015; السكارنة، 2009) وكالاتي:

أولاً: تفويض السلطة

يمثل عنصر تفويض السلطة ويناقد دور الهيكل التنظيمي والذي يتكون عادة من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين موظفي المنظمة، والتنسيق والإشراف، والتي يتم توجيهها بالضرورة نحو تحقيق أهداف المنظمة. يمكن هيكل المنظمة بعدة طرق مختلفة وفقاً لأهدافها. لذلك، يحدد هيكل المنظمة طريقة عملها ونتائجها. يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات عن الوظائف المختلفة والعمليات المحددة للكيانات المختلفة، مثل الفروع أو الإدارات والأفراد بشكل عام (السكارنة، 2009).

ثانياً: الإثراء الوظيفي

تتمثل في كونه أحد أهم العوامل التي تساهم في تحسين أداء الفرد، كما أنه يعطي قدر أكبر من التحكم الذاتي للموظف والرقابة العمالية، وبالتالي التأثير على الأنظمة الوجدانية والدافعية، لذلك فقد أثبتت جهود الإثراء الوظيفي نجاحاً يمكن الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المؤسسات. (Raub, 2012) ويضيف الإثراء الوظيفي شعوراً من الارتياح المستمد من العمل نفسه، فالوظائف المنظمة بهذا الشكل تجعل الموظفين يشعرون بأنهم بشر وليسوا وحدات إنتاج (Walumbwa et al., 2011) كما يعتبر الإثراء الوظيفي أحد أهم العوامل الرئيسية في تصميم الوظائف، حيث يمكن لأي شخص إضافة أنواع مختلفة من العمل إلى جانب العمل الروتيني، مما يسمح بزيادة عمق العمل وفتح للناس الحصول على مزيد من السيطرة على أعمالهم (Cavus et al., 2015).

ثالثاً تحفيز العاملين

يتميز كثير من العاملين بالذكاء والطموح، وهم يحتاجون لتحفيز عقلي مستمر، لذلك يتوجب على المدير الانتباه إلى أن العاملين قد يشعرون بالملل، ويبدؤون بالبحث عن منظمات أخرى تقدم لهم الفرصة التي يطمحون لها، لذلك يتوجب على المدراء تقديم أفضل ما لديهم للعاملين، مثل توفير المواد التدريبية، وممارسة المهارات المتقدمة، وتجربة التقنيات الجديدة، وكذلك تمكينهم من الوصول إلى القادة والموجهين الأكثر خبرة. عادة ما يحتاج العاملون في المنظمات إلى الشعور بالتقدير على العمل المنجز، حيث لا بد من وجود فرق بين العامل الذي يقوم بإنجاز عمله والآخرين؛ حيث يهتم العامل بزيادة إنجازه للحصول على تقدير أكثر من المدير، وعندما يقوم العامل بحل مشكلة معينة، أو يحسن عمله المنجز، أو يحقق هدفاً ما، يكون هذا العامل فخوراً بما قام بتحقيقه، لذلك يتوجب على الإدارة توجيه رسالة شكر إلى هذا الشخص تُعبر فيها عن فخر المنظمة بما قام به العامل من عمل منجز، أو ذكر ذلك الأمر في الاجتماع الأسبوعي الذي يُعقد للعاملين، كما يجب على المدير وضع لوحة إنجازات على الحائط، يذكر فيها أسماء العاملين الذين أنجزوا أعمالهم بكفاءة، أو يمكن تقديم جوائز لموظف الشهر (Raub, 2012).

المبحث الثالث: الرقابة الاستراتيجية

هي تحديد وإزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة في عملية تخطيط الطلب، وتخطيط المخزون وأي عمليات أخرى تؤدي إلى زيادة الاستجابة للعميل وتقلل زمن الدورة الإنتاجية، وكذلك التحكم في التكلفة. يتضح أن التصنيع الرشيق هو تطوير لنظام الإنتاج في الوقت المحدد وليس بديل له (رفاعي وآخرون، 2016).

كما عرف (Phogat and Gupta, 2017) الرقابة الاستراتيجية هو إستراتيجية تقوم على خمسة عناصر الرئيسية هي القيمة، تدفق القيمة، التدفق، السحب والكمال. يهدف إلى القضاء على الهدر، وإرضاء احتياجات العملاء، توليد تدفقات القيمة والقيمة، والسعي للتميز وضمان الموثوقية في جميع مراحل الإنتاج والتحسين المستمر في جميع العمليات.

إن الرقابة الاستراتيجية تهدف إلى التنفيذ العملي لعمليات التصنيع الخالية من أي نوع من أنواع الفاقد، وهو يقوم على أساليب الصناعة اليابانية والتي تطبق على نطاق واسع عالمياً في صناعات متنوعة، ولا تهدف هذه الاستراتيجية في استحداث أدوات جديدة للاستخدام أو التعديل لبعض الخطوات خلال عملية التصنيع، وإنما يهدف إلى تغيير شامل في ثقافة وفكر التصنيع في المنشأة، تتمثل في توصيل القيمة للعميل، والتأكد على استمرار تدفق القيمة، والتخلص من الفاقد بأنواعه المختلفة (Tong, 2015).

ويرى (Rose et al., 2011) أن الرقابة الاستراتيجية هي استراتيجية تم اشتقاقها من بشكل رئيس من نظام إنتاج تويوتا الذي يركز على إزالة الفاقد وتحقيق رضا العملاء، كما أن هذا الإنتاج يركز على التحسين المستمر لسلسلة القيمة من خلال التخلص من الفاقد بأنواعه المختلفة لتحقيق جودة المنتج.

منهج الدراسة

قام الباحثان في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل الحصول على البيانات اللازمة لذلك لغرض تحليل البيانات وتصنيفها لوصف عينة الدراسة، وعرضها بشكل جداول وأشكال، لقد تم تصميم استبانة، لجمع البيانات، التي تم تحليلها باستخدام برنامج (PLS Smart)، ومن ثم عرض نتائج الدراسة وتوصياتها، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة في متغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة المصارف التجارية العراقية، والبالغ عددها (24) مصرف تجاري عن نهاية 2022.

وحدة المعاينة

تكونت وحدة المعاينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام في المراكز الرئيسية للمصارف التجارية العراقية والذي يبلغ عددهم (242) فرد ووزعت الاستبانة عليهم جميعاً وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (209) وذلك بنسبة (86.4%) من مجموع الاستبانات التي وزعها الباحثان على أفراد العينة وقد تم التحقق من صلاحية أداة الدراسة وذلك كما يلي:

صدق الأداة:

تم تحكيم الإستبانة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية والعراقية وكذلك من ذوي الخبرة والاختصاص وقد أخذ بآرائهم في صياغة النسخة النهائية للإستبانة.

ثبات الأداة:

تم الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح ان نتائج كرونباخ- ألفا كانت لجميع متغيرات الدراسة أعلى من 70% وهذه النسبة تعتبر مقبولة اعتماداً على (Hair, 2010) مما يدل على ان فقرات الاستبانة بأبعادها تتمتع بالاتساق الداخلي.

الجدول (2): معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)

المحور	المجال	معامل ثبات الاتساق الداخلي
ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية	التخطيط الالكتروني	.878
	التوظيف الالكتروني	.874
	التدريب الالكتروني	.778
	التعويضات الالكترونية	.824
التمكين الإداري	تفويض السلطة	.800
	الإثراء الوظيفي	.790
	تحفيز العاملين	.876
الرشاقة الاستراتيجية		.778
الأداة ككل		.960

اختبار الفرضيات:

تم التأكد من تحقيق الشروط اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

إختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

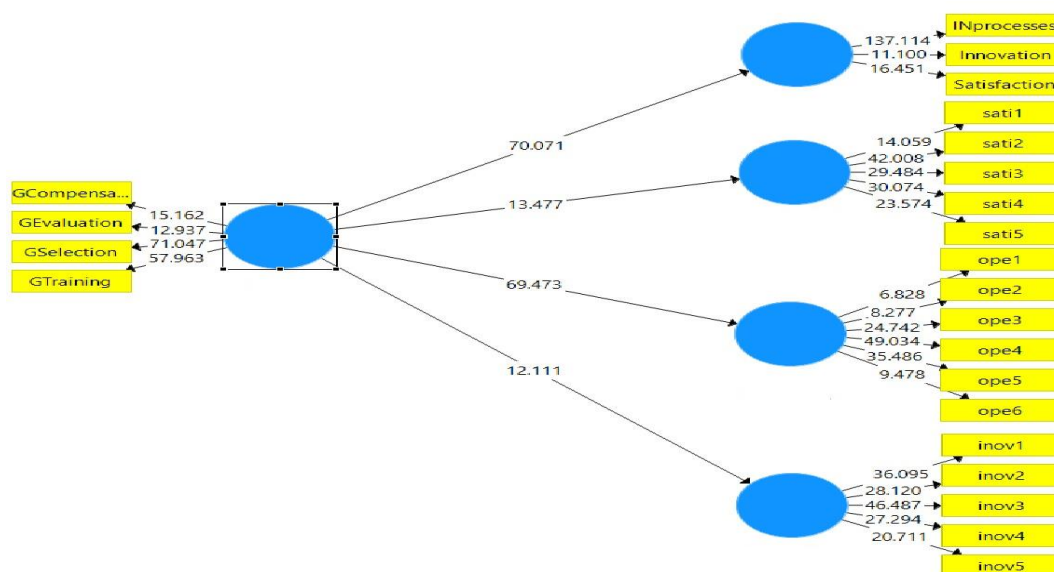
لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) في تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) في المصارف الأهلية العراقية.

حيث يبين الجدول رقم (3) نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الأولى مع الفرضيات الفرعية الثلاثة، حيث يتبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التمكين الإداري في المصارف الأهلية العراقية، حيث بلغت قيمة t (70.071) عند مستوى دلالة معنوية P بلغ (0.00). كما يظهر أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في تفويض السلطة في المصارف الأهلية العراقية، حيث بلغت قيمة t (13.477) عند مستوى دلالة معنوية P بلغ (0.00). وظهر أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في الإثراء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية، حيث بلغت قيمة t (69.473) عند مستوى دلالة معنوية P بلغ (0.00). وأخيراً أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في تحفيز العاملين في المصارف الأهلية العراقية، حيث بلغت قيمة t (12.111) عند مستوى دلالة معنوية P بلغ (0.00).

الجدول رقم (3): نتائج تطبيق تحليل المسار لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على التمكين الإداري

الفرضية	المتغيرات	B	Mean	S. D	T	P	النتيجة
Ho1	ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية - < التمكين الإداري	0.858	0.860	0.012	70.071	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
Ho1-1	ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية - < تفويض السلطة	0.554	0.554	0.041	13.477	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
Ho1-2	ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية - < الإثراء الوظيفي	0.847	0.849	0.012	69.473	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة
Ho1-3	ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية - < تحفيز العاملين	0.591	0.597	0.049	12.111	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

كما يظهر الشكل رقم (2) قيمة حجم الاثر (R^2) للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية وكالاتي:



الشكل (2): يبين قيمة حجم الاثر (R^2) للفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية

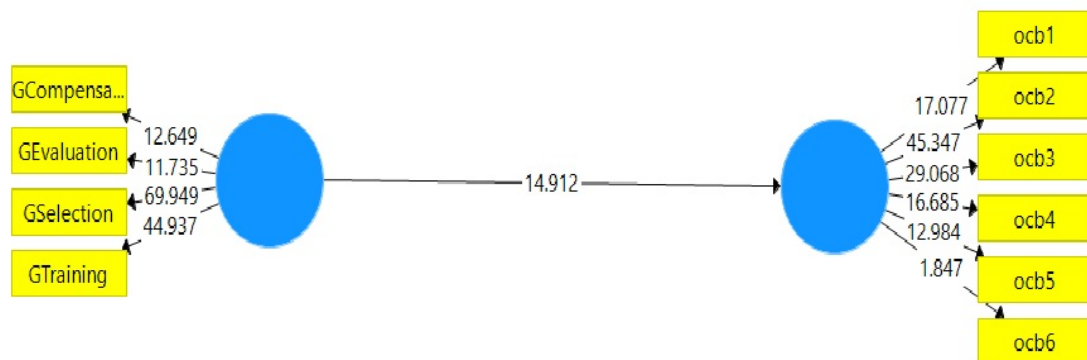
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (Ho2) والتي تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الالكتروني، التوظيف الالكتروني، التدريب الالكتروني، التعويضات الالكترونية) في الرشاقة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية. ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة تحليل المسار الحرج كآلي:

حيث يعرض الجدول رقم (4) نتائج تحليل الفرضية لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها الفرعية في المتغير الوسيط (الرشاقة الاستراتيجية) حيث يبين الجدول قيمة t حيث بلغت (14.912) عند مستوى دلالة معنوية P بلغ (0.00). واستنادا الى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها بمعنى وجود تأثير ذو دلالة احصائية له في الرشاقة الاستراتيجية.

الجدول رقم (4): نتائج تطبيق تحليل المسار لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الرشاقة الاستراتيجية

المتغيرات	B	Mean	S. D	T	P	النتيجة
ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية - الرشاقة الاستراتيجية	0.646	0.662	0.043	14.912	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة

الشكل (3): يبين قيمة حجم الاثر (R^2) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الرشاقة الاستراتيجية

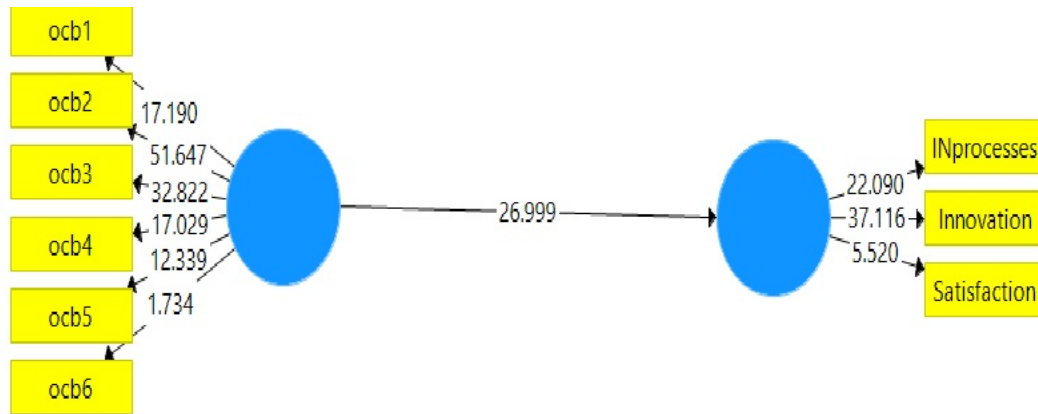
اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (Ho3) والتي تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) في المصارف الأهلية العراقية. ولاختبار هذه الفرضية، استخدمت الدراسة تحليل المسار الحرج كآلي:

حيث يعرض الجدول رقم (5) نتائج تحليل الفرضية لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في المتغير التابع (التمكين الإداري) حيث يبين الجدول قيم t للثقة بالقائد حيث بلغت قيمة t (26.999) عند مستوى دلالة معنوية P بلغ (0.00). واستنادا الى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t أقل من (0.05). سيتم رفض الفرضية الصفرية للرشاقة الاستراتيجية بمعنى وجود تأثير ذو دلالة احصائية له في التمكين الإداري.

الجدول رقم (5): نتائج تطبيق تحليل المسار للرشاقة الاستراتيجية في التمكين الإداري

المتغيرات	B	Mean	S. D	T	P	النتيجة
الرشاقة الاستراتيجية - < التمكين الإداري	0.748	0.755	0.028	26.999	0.000	رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة



الشكل (4): يبين قيمة حجم الاثر (R^2) للرشاقة الاستراتيجية في التمكين الإداري

اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة (Ho4) والتي تنص على:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التخطيط الإلكتروني، التوظيف الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تحقيق التمكين الإداري بأبعاده (تفويض السلطة، الإثراء الوظيفي، تحفيز العاملين) بوجود الرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط في المصارف الأهلية العراقية.

يوجد توسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للرشاقة الاستراتيجية كمتغير وسيط لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري في المصارف الأهلية العراقية. يعرض الجدول رقم (6) نتائج تحليل الفرضية للعلاقة المقترحة بين تأثير الرشاقة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري. حيث يظهر الجدول قيمة (VAF) التي كانت أكبر من (20%) وأقل من (80%) مما يدل على وجود توسط جزئي للوسيط الرشاقة الاستراتيجية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري. من خلال المعادلة الآتية (Hair, Ringle, & Sarstedt., 2014):

$$VAF = (pa * Pb) / (pa * Pb + Pc)$$

$$VAF = (0.756 * 0.640) / (0.756 * 0.640 + 0.170)$$

$$VAF = 0.48384 / 0.65384$$

$$VAF = 74.00\%$$

وذلك استنادا على قاعدة VAF التي وضعها كل من (Hair, Ringle, & Sarstedt., 2014) وهي:

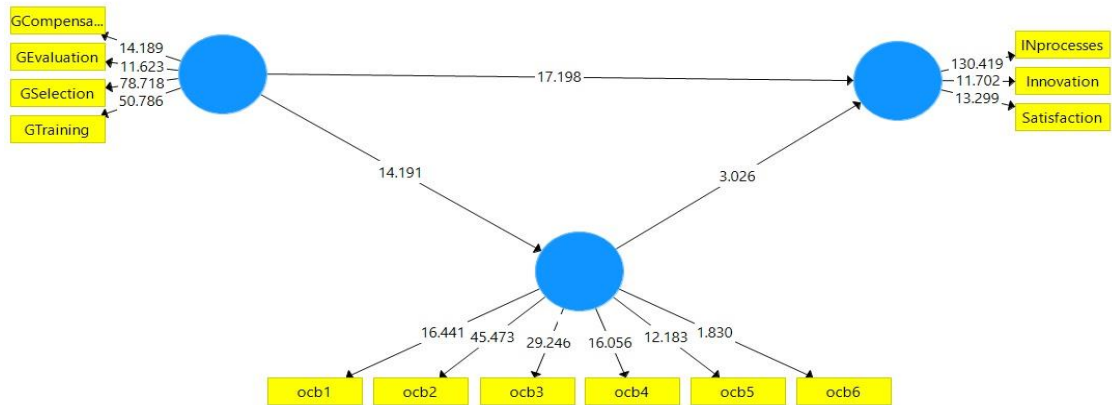
VAF < 20% no mediation

20%-80% Partial Mediation

VAF > 80% Full Mediation.

الجدول (6): تطبيق تحليل المسار للرشاقة الاستراتيجية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري

المتغيرات	B	Mean	S. D	T	Bootstrapped Confidence Interval		P	Decision
					2.5% LL	97.5%UL		
ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية -> التمكين الإداري	0.756	0.748	0.044	17.198	0.659	0.829	0.000	Accepted
ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية -> الرشاقة الاستراتيجية	0.640	0.656	0.045	14.191	0.568	0.731	0.000	Accepted
الرشاقة الاستراتيجية -> التمكين الإداري	0.170	0.178	0.056	3.026	0.072	0.284	0.003	Accepted
Variable				Path a	Path b	Path c	VAF	Result
ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية -> الرشاقة الاستراتيجية -> التمكين الإداري				0.756	0.640	0.170	%74.00	Partial Mediation



الشكل (5): قيمة حجم الاثر (R^2) للرشاقة الاستراتيجية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري

مناقشة النتائج

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في تحقيق التمكين الإداري في المصارف الأهلية العراقية. كما يظهر أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في تفويض السلطة في المصارف الأهلية العراقية. وظهر أيضاً وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في الإثراء الوظيفي في المصارف الأهلية العراقية. وأخيراً أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في تحفيز العاملين في المصارف الأهلية العراقية.
- 2- أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة في الرشاقة الاستراتيجية في المصارف الأهلية العراقية.
- 3- أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التمكين الإداري في المصارف الأهلية العراقية.
- 4- أظهرت الدراسة وجود توسط جزئي للوسيط الرشاقة الاستراتيجية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري في المصارف الأهلية العراقية.

التوصيات

- ومن خلال النتائج التي توصل لها الباحثان من خلال هذه الدراسة، فقد تم وضع بعض التوصيات التي من المؤمل بأن تأخذها المصارف الأهلية العراقية بعين الاعتبار والمنظمات بشكل عام وهي:
- 1- توصي الدراسة بالاستمرار في تطبيق مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وذلك من أجل المساعدة في تقديم الآراء والأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور أداء العاملين وكفاءتهم وجودة العمليات المقدمة.
 - 2- توصي الدراسة بضرورة تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية لا سيما بعد التخطيط الالكتروني بشكل أكبر مما هو عليه.
 - 3- توصي الدراسة بالتركيز على تحسين وتطوير طرق البحث والتطوير بخصوص مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وذلك من خلال الرشاقة الاستراتيجية وتحسين جودة الخدمة وبالتالي التمكين الإداري بالشكل الفعال والسليم.
 - 4- توصي الدراسة بالمحافظة على تطوير العاملين في المصارف الأهلية العراقية وذلك من خلال تدريبهم وتأهيلهم، بهدف تطوير معتقداتهم وسلوكياتهم التي ستزيد من روح العمل الجماعي والتعاون من أجل نمو المصارف وتحقيق أهدافها.

- 5- توصي الدراسة بضرورة إجراء مزيد من البحوث المستقبلية للتعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التمكين الإداري في قطاعات أخرى لما في ذلك من أهمية كبيرة توصلت إليها الدراسة الحالية في المصارف الأهلية العراقية.
- 6- إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة التعليمية لم تتناولها الدراسة الحالية.
- 7- توصي الدراسة الحالية الدراسات المتعلقة بتطبيق أنموذج الدراسة على قطاعات أخرى مثل الصحة لمقارنة النتائج.
- 8- قد تكون العلاقة ما بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والتمكين الإداري تتأثر بمتغيرات وسيطة أو معدلة مختلفة عن الرقابة الاستراتيجية حيث توصي الدراسة الحالية باستخدام متغيرات أخرى مثل الثقة التنظيمية والمسار الوظيفي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. بلل، صديق وعبد الفراج، بدري. (2015). التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمة المصرفية للعاملين بالمصارف السودانية، مجلة العلوم والتكنولوجيا، 16 (1)، 324-341.
2. تبيدي، محمد (2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء: دراسة قطاع الاتصالات السودانية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، الخرطوم، السودان.
3. رفاعي، سامي ومحيسن، حسين وإسماعيل، عصام (2016). مدخل مقترح لترشيد تكاليف الجودة في ضوء نظام التصنيع الرشيق: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 40(1)، 503 – 526.
4. الزهراني عبد الله (2012). إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8(4)، 707-735.
5. السالم، مؤيد (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. السكارنة، بلال (2009). القيادة الادارية الفعالة، دار انتظمتة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الاردن.
7. العابدين، راهب (2013). أثر تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في تحسين أداء المؤسسة: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة غزة.
8. علي، عالية، واحمد، سيف الدين (2013). اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 1 (36)، 186-160.
9. عوض، عبدالستار (2019). العلاقة والاثار بين تمكين العاملين والرضا الوظيفي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المستشفيات كركوك، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1 (117)، 93- 114.

ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية .

1. Al-Dmour, H., & Shannak, O. (2018). Determinants of the implementation level of Electronic Human Resources Management (E-HRM) in Jordanian shareholding companies. *European Scientific Journal*, ESJ, 8 (17), 204-235.
2. Amara, N. B., & Atia, L. (2016). E-training and its role in human resources development. *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 1–12.
3. Bhattacharjee, S., & Bhattacharjee, B. (2015). Competitive advantage through HRM practices in MSMEs. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, Vol. 1 (7), PP 70- 92.
4. Brandão, C., Silva, R., & dos Santos, J. V. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles. *Journal of Business Research*, 94, 273–279.
5. Cavus, S., Tokmak, C. & Mambetova, N. (2015). Empowerment perceptions of employees in Hotel enterprises, *Journal of business research*, 7 (4), 6-23.
6. Esterhuyse, M., & Scholtz, B. (2016). The Intention to Use e-Learning in Corporations. In CONF-IRM (p. 12).
7. Fernandez, S. (2011). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model, *Public Administration Review*, 73 (3), 490-506.

8. Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Employee Productivity in Higher Education Sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.
9. Ivancevich, M., John, K., & Matteson, T. (2018). *Organizational behavior and management*, 8th ed, Boston: Irwin: Mc Graw-Hill Companies, Inc.
10. Jackson, C. B., Quetsch, L. B., Brabson, L. A., & Herschell, A. D. (2018). Web-based training methods for behavioral health providers: A systematic review. *Administration and Policy in Mental Health*, 1–24. PMID:29352459
11. Kahreh, M. S.; Ahmadi, H.; Hashemi, A. (2016). Achieving competitive advantage through empowering employees: an empirical study, *Far East Journal of Psychology and Business* 3(2): 26–37.
12. Kele, A., Mohsin, A., & Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels staf to be empowered? a case of east Malaysia. *Tourism Management Perspectives*, 22, 44-53. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.01.006>
13. Kumar, R. (2012). Human resource management and total quality management -an important aspect in the bank. *G.J. I.S.S.*, Vol. 1 (1), PP 14-20.
14. Lazazzara, A., & Galanaki, E. (2018). E-HRM Adoption and Usage: A Cross-National Analysis of Enabling Factors. In *Digital Technology and Organizational Change* (pp. 125–140). Cham, Switzerland: Springer.
15. Naqvi, S. (2011). Impact of supportive leadership and organizational learning culture as a moderator on the relationship of psychological empowerment and organizational commitment. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(8), 65-71.
16. Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335–354.
17. Phogat, S., & Gupta, A. (2017). Theoretical Analysis of JTF Elements for Implementation in Maintenance Sector. *Uncertain Supply Chain Management Journal*, 5(3), 187-200.
18. Raub, S. (2012). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54, 136-148
19. Rawash, H. (2012). The impact of electronic human resource management on organization's market share: An empirical study on the Housing Bank for Trade and Finance in jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (24), 113-120.
20. Riahi, G. (2015). E-learning systems based on cloud computing: A review. *Procedia Computer Science*, 62, 352–359.
21. Rose, N., Deros, B., Rahman, M., & Nordin, N. (2011). *Lean Manufacturing Best Practices in SMEs* [Conference session]. Proceedings of 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Kuala Lumbur, Malaysia, 872.
22. Salkic, I. (2014). The Impact Of Strategic Planning On Management Of Public Organization Bosnia and Herzegovina. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 12 (1), 61-77.
23. Samolejova, A., Wicher, P., Lampa, M., Lenort, R., Kutac, J., Sikorova, A., (2015). Factors of human resource planning in metallurgical company. *Metalurgija* 54, 243—246.
24. Steinmetz, H., Schwens, C., Wehner, M., andKabst, R. (2011). Conceptual and methodological issues in comparative HRM research: The Cranet project as an example. *Human Resource Management Review*, 21, 16–26.
25. Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM).
26. Tong, W (2015). *Analyzing the Relationship between Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Case: Ritz-Carlton Guangzhou*. [Unpublished Master Thesis]. Lapland University of Applied Sciences.
27. Walumbwa, O., Mayer, M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2), 204-213.

الملحق

الاستبانة

المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية الرقمية

التخطيط الالكتروني					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تركز ادارة البنك عند التخطيط الالكتروني للموارد البشرية على الحاجات الفعلية للوظيفة.				
2	يوائم التخطيط الالكتروني بين خصائص الوظيفة ومؤهلات المتقدم لها.				
3	تحرص ادارة البنك على تحقيق العدالة الاجتماعية في التخطيط الالكتروني من خلال إتاحة فرصة شغل الوظيفة لجميع المؤهلين.				
4	يتم ملء الطلبات للمتقدمين لشغل الوظائف بشكل إلكتروني من خلال شبكة الإنترنت.				
5	تسعى ادارة البنك إلى دعم موقفها التنافسي من خلال التخطيط الالكتروني .				
6	تقوم ادارة البنك بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بوسائل اعلانية الكترونية مختلفة.				
7	يقوم شاغلو الوظائف الإشرافية بتوفير المعلومات عن الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة الكترونياً.				
التوظيف الالكتروني					
8	يتم قبول الطلبات حسب التخصص العلمي للمتقدم إلكترونياً.				
9	يتم فحص الطلبات إلكترونياً بحسب جدول مُعد لهذه الغاية.				
10	يتم اختيار العاملين المؤهلين للوظيفة الشاغرة حسب معايير محددة.				
11	الامتحانات التنافسية الإلكترونية تتيح للعامل المرشح الكشف عن قدراته.				
12	تعرض كشوفات المفاضلة للوظيفة على جميع المتقدمين الكترونياً.				
13	تلجأ ادارة البنك لسد عجزها من الموظفين للوظائف الشاغرة من خلال نظام الترقيات المعمول به.				
التدريب الالكتروني					
14	تنعكس مشاركة العاملين في البرامج التدريبية على التطبيق الفعلي في العمل.				
15	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين دورياً.				
16	تقيم الدورات التدريبية إلكترونياً يدفع العاملين في البنك إلى الالتزام في أداء العمل.				
17	تساعد البرامج التدريبية على تطوير اجراءات العمل.				
18	يتم تدريب العاملين في البنك على اساليب تنفيذ العمل ولمختلف المستويات الإدارية.				
19	تهدف البرامج التدريبية في البنك الى اكساب معارف معاصرة بشكل الكتروني				
20	يتم ابتعاث المدراء ورؤساء الأقسام بدورات تدريبية افتراضية اختصاصية عند الحاجة لذلك.				
التعويضات الالكترونية					
21	تحرص ادارة البنك على وضع نظام الكتروني شامل يتضمن التعويضات المالية وغير المالية.				
22	تسترشد ادارة البنك في وضع نظام التعويضات الالكترونية بأنظمة التعويضات في البنوك المنافسة.				
23	تعتمد ادارة البنك عند وضع نظام التعويضات الالكترونية على كفاءة موظفيه.				
24	يتناسب نظام التعويضات الالكترونية السائد في البنك مع حجم الأعمال الموكلة للموظفين.				
25	تواكب ادارة البنك عند وضع نظام التعويضات الالكترونية التغيرات الاقتصادية.				

المتغير التابع: التمكين الاداري

تفويض السلطة					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
26	تفويض للموظف الصلاحيات المناسبة لتسيير العمل.				
27	توجد لا مركزية في العمل.				
28	تحفز الإدارة الموظف على تحمل مسؤولية العمل.				
29	تمنح الإدارة الحرية للموظف في اختيار طرق العمل الأكثر كفاءة.				
30	تتوافق الصلاحية الممنوحة للموظف مع طبيعة المهام المطلوبة.				
الإشراف الوظيفي					
31	يتمتع الموظف باستقلالية في العمل.				
32	يملك الموظف القدرة على تصحيح الانحرافات عند وقوعها.				
33	تمنح الإدارة الفرصة والوقت الكافي للموظفين لإنجاز المهام باستقلالية.				
34	تتيح الإدارة للموظف فرصة أداء العمل دون رقابة مستمرة.				
35	يملك الموظف صلاحية في اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف المنشودة.				
تحفيز العاملين					
36	يوجد في البنك معايير واضحة لتحفيز العاملين لديها.				
37	تمتاز سياسة التحفيز في البنك بالموضوعية.				
38	تمنح إدارة البنك الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بناءً على جدارتهم في العمل دون تمييز.				
39	يتم مراجعة سياسة التحفيز في البنك بشكل دوري بهدف تطويرها.				
40	تتناسب الحوافز المقدمة للعاملين في البنك مع توقعاتهم.				

المتغير الوسيط: الرقابة الاستراتيجية

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
41	تتبنى إدارة البنك برامج جديدة خاصة بالتحسين المستمر لتحسين عملياتها.				
42	تعتمد إدارة البنك على تطوير مهارات وقدرات العاملين بهدف تحسين العمليات.				
43	تحدد إدارة البنك متطلبات للتحسين المستمر البشرية والمادية بخطة عمل محددة زمنياً.				
44	تسعى إدارة البنك الى التعرف الى اسباب المشكلات للقيام بالتحسين المستمر.				
45	تقوم إدارة البنك بتنظيم مكان العمل من أجل المحافظة على انسيابية العمل.				
46	تقوم إدارة البنك بالتخلص من المواد غير الضرورية في أماكن العمل لتحقيق تدفق صحيح للمواد.				