

العنوان:	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية
المؤلف الرئيسي:	عرفة، أحمد محمد محمود السيد
مؤلفين آخرين:	السنطيل، ياسمين جودة(مشرف)
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2026
موقع:	طنطا
الصفحات:	1 - 106
رقم MD:	1658268
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة دكتوراه
الجامعة:	جامعة طنطا
الكلية:	كلية التجارة
الدولة:	مصر
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	تكنولوجيا المعلومات، العدالة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/1658268">http://search.mandumah.com/Record/1658268</a>

للإستشهاد بهذا البحث قم بنسخ البيانات التالية حسب إسلوب الإستشهاد المطلوب:

إسلوب APA

عرفة، أحمد محمد محمود السيد، و السنطيل، ياسمين جودة. (2026). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://1658268/Record/com.mandumah.search/>

إسلوب MLA

عرفة، أحمد محمد محمود السيد، و ياسمين جودة السنطيل. "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية" رسالة دكتوراه. جامعة طنطا، طنطا، 2026. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1658268>



جامعة طنطا  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

# أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على العدالة التنظيمية

دراسة ميدانية

مشروع بحث التخرج  
مقدم كأحد متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه المهنية في إدارة الأعمال  
(تخصص إدارة الموارد البشرية)

إعداد الباحث  
أحمد محمد محمود السيد عرفه

إشراف  
الأستاذ الدكتور  
**ياسمين جودة السنطيل**  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة طنطا

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

.... قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ

لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة الزمر: الآية (٩)

# الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين.

... أهدى ثمرة جهدي المتواضع ... إلى من وهبوني الحياة والأمل ... إلى من ساعدني، ومن كان له دوراً كبيراً في إتمام هذه الدراسة ... إلى من أبصرت بهم طريق حياتي، واستمدت منهم قوتي واعتزازي بذاتي، شكراً على الدعم والسند.

... إلى من ألبسه الله ثوب الهيبة والوقار ... إلى من أحمل اسمه بكل عزة وفخر (والدي العزيز)

... إلى من أعطتني كل الدعم والثقة والحب والحنان ... إلى نور عيني وضوء دربي ومهجة حياتي ... إلى من كانت دعواتها وكلماتها رفيق لي في نجاحي وتفوقي. (أمي الغالية)

... إلى كل من ساندوني وساعدوني ولو يابتسامت.

... إلي الأستاذ الدكتور/ ياسمين جودة السعيد السنطيل والتي كانت نعم المعلم والموجه الذي لم تبخل علي بأى معلومة أو جهداً أو توجيه سديد.

**إليكم جميعاً أهدى بكل حب وإمتنان لكل ما بذلتموه من أجلي**

## لجنة المناقشة والحكم

"رئيساً"

**الأستاذ الدكتور/ ياسر أحمد الجرف**

أستاذ المحاسبة المالية

عميد كلية التجارة – جامعة طنطا

"عضواً"

**الأستاذ الدكتور/ طارق رضوان محمد رضوان**

أستاذ إدارة الموارد البشرية

ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

كلية التجارة – جامعة طنطا

"مشرفاً وعضواً"

**الأستاذ الدكتور/ ياسمين جودة السنطيل**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة – جامعة طنطا

تاريخ المناقشة :

قرار اللجنة:

قرار مجلس الكلية وتاريخه:

# الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(... رب أوزعني ان أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه)

"صدق الله العظيم"

سورة النمل "الآية ١٩"

الحمد لله رب العالمين ونستعين به ونعوذ بالله من شرور أنفسنا ومن سيئات أعمالنا.. اللهم صلى وسلم وبارك وأنعم على خير خلق الله سيدنا ومولانا محمد ﷺ الفاتح لما أغلق والخاتم لما سبق. ناصر الحق بالحق والهادي إلى صراطه المستقيم وعلى آله وأصحابه أجمعين حق قدره ومقداره العظيم.

**أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ الدكتور/ ياسمين جودة**

**السنتيل** أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة طنطا لما بذلته معي من جهد في مساعدتي أثناء المرحلة التمهيدية وأثناء إعداد مشروع بحث التخرج وصولاً بها إلى صورته النهائية، كما أفاضت علي من وافر علمها وكرم أخلاقها وحسن معاملتها، ولم تبخل عليّ بشئ من وقتها الثمين ومهما أوتيت من قدرة على التعبير فلن أتمكن من وصف مدى تقديري وامتناني لأستاذتي الكبيرة فلسيادتها مني كل الشكر والاحترام والتقدير.

**كما يشرفني أن أتقدم بأسمي آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ**

**الدكتور/ ياسر أحمد الجرف** أستاذ المحاسبة المالية وعميد كلية التجارة - جامعة طنطا لتفضل سيادته برئاسة لجنة المناقشة والحكم على مشروع البحث رغم ضيق وقته وكثرة التزاماته مما يعد شرفاً لي وإثراء لهذا البحث جزاه الله عنى خير الجزاء.

**كما يشرفني أن أتقدم بأسمي آيات الشكر والتقدير والعرفان أيضاً إلى الأستاذ**

**الدكتور/ طارق رضوان محمد رضوان** أستاذ إدارة الموارد البشرية ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب بكلية التجارة - جامعة طنطا، لتفضل سيادته بالموافقة على الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم على مشروع البحث فلسيادته كل الشكر وعظيم الإمتان وجزاه الله عنى خير الجزاء.

والحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والله ولي التوفيق

الباحث

## محتويات الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
١	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
٢	<b>المبحث الأول</b> <b>مقدمة الدراسة</b>
٣	• تمهيد.
٥	• أولاً: مفاهيم ومصطلحات البحث.
٦	• ثانياً: مشكلة الدراسة.
٨	• ثالثاً: أهداف الدراسة.
٨	• رابعاً: أهمية الدراسة.
١٠	<b>المبحث الثاني</b> <b>الدراسات السابقة</b>
١١	• أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.
١٥	• ثانياً: الدراسات السابقة التي تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.
٢٦	• ثالثاً: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والعدالة التنظيمية.
٢٦	• رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.
٢٨	<b>الفصل الثاني</b> <b>الإطار النظري للبحث</b>
٢٩	<b>المبحث الأول</b> <b>ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية</b>
٣٠	* تمهيد.
٣١	• أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية.
٣٤	• ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية.
٣٥	• ثالثاً: أهداف الموارد البشرية الرقمية.
٣٥	• رابعاً: تطور الموارد البشرية الرقمية فى المنظمات.
٣٧	• خامساً: مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية.
٣٨	• سادساً: متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية.
٣٩	• سابعاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية.

رقم الصفحة	الموضوع
	<b>المبحث الثاني</b>
	<b>العدالة التنظيمية</b>
٤٥	
٤٦	* تمهيد
٤٧	أولاً : مفهوم العدالة التنظيمية.
٤٩	ثانياً : أهمية العدالة التنظيمية.
٥١	ثالثاً : مبادئ العدالة التنظيمية.
٥٤	رابعاً : أبعاد العدالة التنظيمية.
٥٩	
	<b>المبحث الثالث</b>
	<b>العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية</b>
	<b>والعدالة التنظيمية</b>
٦٠	
٦٠	* تمهيد
٦١	أولاً : علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بالعدالة التوزيعية.
٦١	ثانياً : علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بالعدالة الإجرائية.
٦٢	ثالثاً : علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بـعدالة التعاملات.
	<b>الفصل الثالث</b>
٦٤	<b>الدراسة الميدانية</b>
	<b>المبحث الأول</b>
	<b>منهجية البحث</b>
٦٥	
٦٦	أولاً : فروض البحث.
٦٦	ثانياً : متغيرات البحث.
٦٨	ثالثاً : منهج البحث وأساليبه.
٦٨	رابعاً : قائمة الاستقصاء.
٦٩	خامساً : حدود البحث.
٦٩	سادساً : مجتمع البحث.
٧٠	سابعاً : ترميز متغيرات البحث.
٧١	ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة.

رقم الصفحة	الموضوع
	<b>المبحث الثاني</b>
	<b>نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية</b>
٧٣	أولاً : تحليل الصدق والثبات لأداة الدراسة.
٧٤	ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة.
٨١	ثالثاً: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة.
٨٢	رابعاً: اختبار فروض الدراسة.
٨٣	
	<b>المبحث الثالث</b>
	<b>نتائج وتوصيات الدراسة</b>
٩٠	أولاً : ملخص لأهم نتائج الدراسة.
٩١	ثانياً: توصيات الدراسة.
٩٤	ثالثاً: مقترحات لبحوث مستقبلية.
٩٦	
	<b>قائمة المراجع</b>
٩٧	أولاً : المراجع العربية.
٩٨	ثانياً: المراجع الأجنبية.
١٠٣	
	<b>ملاحق البحث</b>
	ملحق رقم (١): قائمة الإستقصاء.
	ملحق رقم (٢): نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

## أولاً - فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٧٠	إحصائية بأعداد العاملين بشركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء.	(١ - ٣)
٧٠	ترميز عناصر ومكونات متغيرات البحث.	(٢ - ٣)
٧٥	نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى.	(٣ - ٣)
٧٨	ملخص أهم مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي (CFA) من الدرجة الثانية.	(٤ - ٣)
٧٩	معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة.	(٥ - ٣)
٨١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.	(٦ - ٣)
٨٢	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.	(٧ - ٣)
٨٤	اختبارات الفروض الفرعية للدراسة.	(٨ - ٣)
٨٧	ملخص نتائج اختبار الفرض الرئيسي.	(٩ - ٣)
٩٤	توصيات الدراسة.	(١٠ - ٣)

## ثانياً: فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٦٧	العلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث.	(١ - ٣)
٨٠	التحليل العاملي التوكيدي CFA لمتغيرات الدراسة من الدرجة الأولى والثانية.	(٢ - ٣)
٨٦	نموذج اختبار الفروض الفرعية للدراسة.	(٣ - ٣)
٨٩	نموذج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة.	(٤ - ٣)

## مستخلص الدراسة:

إستهدف هذا البحث إختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على العدالة التنظيمية من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بشركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء ، وقد إختبرت الدراسة تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي - الاختيار والتعيين الرقمي - التدريب الرقمي - التعويض الرقمي - تقييم الأداء الرقمي) على العدالة التنظيمية.

وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٠) مفردة من العاملين بشركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء، وتم تطوير قائمة إستقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد كانت أعداد الإستمارات الصحيحة والقابلة للتحليل الإحصائي (٢٦٧) إستمارة، وقد تم إجراء إختبار الثبات للمقاييس التي استخدمت فى الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ.

وتوصلت الدراسة إلى أن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية ككل على العدالة التنظيمية، مما يدعم الفرض الرئيسي للدراسة ويؤكد أهمية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، كما بينت النتائج أن الأبعاد الأكثر تأثيراً في العدالة التنظيمية هي الاستقطاب الرقمي والاختيار والتعيين الرقمي والتدريب الرقمي، مقارنة ببقية الأبعاد، وأكدت النتائج التطبيقية للدراسة أن تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية يسهم في تحسين إدراك العاملين لمستويات العدالة التنظيمية داخل الشركات الخدمية الحكومية

## كلمات مفتاحية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، العدالة التنظيمية، شركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: مقدمة الدراسة.  
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

# المبحث الأول

## مقدمة الدراسة

- تمهيد.
- أولاً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
- ثانياً: مشكلة البحث.
- ثالثاً: أهداف البحث.
- رابعاً: أهمية البحث.

## المبحث الأول

### مقدمة الدراسة

#### تمهيد:

إن التغيير السريع للحياة المعاصرة وتعدد قضايا ومشكلات الموارد البشرية في المنظمات الحديثة قد شكلت تحدياً مستمراً لهذه المنظمات لمواجهتها أملاً في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من جانب آخر، وتمثل الموارد البشرية في جميع المنظمات ركيزة هامة في سبيل تحقيق أهدافها وأداة حيوية في إدارتها وتفعيل إمكانياتها. وبالتالي، فلا مناص لهذه المنظمات من استثمار هذه الموارد وتبنى السياسات والإستراتيجيات الملائمة للاحتفاظ بها من خلال تطبيق العديد من المبادئ والمفاهيم التنظيمية الحديثة التي يأتي في مقدمتها بلاشك مبدأ العدالة التنظيمية (الحري، ٢٠٢٠).

تمثل الموارد البشرية الرقمية تحولاً هاماً في كيفية تعامل المنظمات مع العمل والموظفين، حيث تتيح لهم أفضل إحتياجات الموظفين وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن مفهوم توظيف الذكاء الإصطناعي، وتحليلات البيانات، وتطبيقات الهاتف الذكي، ومنصات التعلم الإلكتروني، وأنظمة إدارة العلاقات مع الموظفين (Deloitte, 2017) نقلاً عن (زقلام والخرابشة، ٢٠٢٤).

كما ترتبط إدارة الموارد البشرية الرقمية بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتنظيم الموارد البشرية في المنظمات والشركات، حيث تشمل التقنيات استخدام البرمجيات والتطبيقات لتيسير عمليات التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، وتحليل البيانات ذات الصلة بالموظفين (Olson, 2020).

وتكمن أهمية الرقمنة في إدارة الموارد البشرية في تحسين كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في المنظمات بالإعتماد على التكنولوجيا والأنظمة الرقمية، بما في ذلك التوظيف، وإدارة الأداء، والتدريب وتطوير المهارات، وإدارة الأجور والمزايا. وتساعد الرقمنة في توفير أدوات تحليلية تعتمد على البيانات لاتخاذ قرارات إستراتيجية بناءً على أدلة دقيقة، وهذا يساعد على تحسين تخطيط وتوجيه العمليات الإدارية، كما تساهم الرقمنة في تعزيز التفاعل بين الموظفين وتعزيز التواصل والتعاون بينهم (Kissi,2021).

إن شعور الأفراد فى المنظمات بعدم العدالة يزيد لديهم الشعور بالإحباط وانخفاض روحهم المعنوية وربما زيادة معدلات الغياب عن العمل والدوران الوظيفى وعلى المدى البعيد إلى ترك العمل. أضف إلى ذلك، إن للعدالة التنظيمية حسب ما خلصت إليه الدراسات الحديثة دور رئيسى وتأثير إيجابى فى التزامهم ورجبتهم فى البقاء وعدم ترك العمل بل أبعد من ذلك لها أثر إيجابى فى صحتهم العقلية والجسدية. وبعبارة أخرى إن تصورات الأفراد عن العدالة فى بيئة العمل تشكل إتجاهاتهم الوظيفية ومواقفهم تجاه الآخرين والمنظمة بشكل عام، بل إن تطبيق قيم العدالة التنظيمية يعد أحد أهم المتطلبات الأساسية لبلورة وبناء سلوكياتهم الإيجابية (المطيرى، ٢٠١٨).

وتعتبر العدالة التنظيمية أحد المتطلبات الرئيسية لتشكيل السلوكيات والإتجاهات الإيجابية لدى العاملين بالمنظمة، فهى ترتبط بشكل جوهري بقيمهم وعلاقاتهم الإجتماعية وكذلك قدرتهم على التكيف مع المتغيرات والأحداث المحيطة بمنظمتهم، فهى التى تنظم وتوزع الأعمال وتوفر الموارد التى تستخدمها وتحتاجها لتحقيق أهدافها. كما تؤثر العدالة التنظيمية بشكل مباشر على دوافع العاملين نحو الإنجاز وكذا جهودهم ومدى إدراكهم لعدم توافر العدالة فى المنظمة التى يعملون بها، ففى حالات إزدياد شعور العاملين بعدم العدالة يترتب عنه العديد من النتائج السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفى ودافعتهم للإنجاز المهام الموكلة لهم (فاضل، ٢٠١٩).

فموضوع العدالة التنظيمية موضوع حى ويتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بالكثير من المفاهيم التى تواجهها المنظمة ويؤثر فيها، فقد تجد أحياناً الموظف يقوم ببعض السلوكيات التطوعية التى تتجاوز حدود الالتزام بما هو مقرر أو مطلوب رسمياً مثل مساعدة الزملاء، قبول أعمال إضافية دون تذمر، أو التصرف بشكل إيجابى من أجل حماية موارد المنظمة، وإلى ما ذلك من السلوكيات التطوعية، وتدرج هذه السلوكيات ضمن سلوك الدور الإضافى، والذى أطلق عليه بمصطلح سلوك المواطنة التنظيمية فعليه قد تكون العدالة التنظيمية هى أحد أهم العوامل المؤثرة فى سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال استخدام الفهم القائم على الإصغاء لاستجابات العاملين وإدراك مشاعرهم وتقهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم، وخلق المناخ الإيجابى للعمل والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم فى وضع الخطط والاستعداد لتقبل شكاوهم واقتراحاتهم، والتشجيع على مهاراتهم وقدراتهم

وتحمل مسؤولية أخطائهم فى العمل، وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالإنتماء إلى المنظمة وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم وأدائهم (مصطفى & مقدم، ٢٠٢١).

لذلك فإنه من الضرورى كان لزاماً على المنظمات التأقلم والتفاعل مع هذه التغيرات من خلال تبنى إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال والرقمنة الإلكترونية، وأيضاً تبنى إدخال التكنولوجيا الرقمية وتعميمها على جميع المنظمات والمستويات، وذلك بتوفير الأطر القانونية والتشريعات المنظمة لهذا التحول، وكذا توفير أحدث التجهيزات والعتاد الرقوى (الحواسب، الماسحات الضوئية، الربط بالشبكات) وإختيار أحسن الكفاءات البشرية وتدريبها من أجل تصميم أحدث البرمجيات والمنصات الإلكترونية، لتحسين الفعالية داخل المنظمات وكذا التحكم والسيطرة على كل التفاصيل الدقيقة للموارد البشرية لتحقيق أهدافها التنظيمية، وأيضاً تحرص المنظمة على معاملة العاملين بعدالة وشفافية بتحديد نظم الإستحقاق والتوظيف والتدريب والترقية، وتحقيق المساواة فى دفع الرواتب والمكافآت وضمان حقوقهم فى المشاركة فى عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة مسارهم المهنى وتقييم أدائهم بحياد وموضوعية، والحرص على توفير المعلومات التى تخص شؤونهم الوظيفية بكل دقة ومصداقية، وكل هذا الإهتمام لتمكين العاملين من الشعور بالعدالة وتحسين إدراكهم للعدالة التنظيمية (مفتاح وحمزة، ٢٠٢٤).

ومن هنا تهدف الدراسة إلى إكتشاف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على العدالة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء.

## **أولاً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة:**

### **١ - ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية:**

هى عبارة عن تبنى التكنولوجيا الحديثة الرقمية فى ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتى تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمى وتوفير بيئة عمل رقمية فعالة ومرنة، وكذلك إستخدام التقنيات الرقمية والحلول الذكية فى مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال إستخدام الأنظمة الإلكترونية والبرامج المتخصصة لإدارة دورة حياة العاملين، مثل التوظيف والتدريب والتقييم والرواتب وغيرها (حسن وآخرون، ٢٠٢٤).

## ٢ - العدالة التنظيمية:

وهي التقييم الشخصي للفرد لطبيعة الممارسات الأخلاقية المستمرة من قبل الإدارة في المنظمة والتي تنعكس بالفائدة والمصلحة علي المنظمة والعاملين معاً (Sudin, 2011).

### ثانياً: مشكلة الدراسة : Research Problem

تسعى أى منظمة إلى خلق بيئة عمل مناسبة تتسم بالإيجابية والعلاقات البناءة بين الرؤساء والمرؤوسين الذى من شأنه تحفيز موظفيها وتشجيعهم على الإبداع فى أداء المهام المكلفين بها، مما سوف ينعكس على عطائهم داخل منظماتهم، وبالتالي ستكون له آثار ملموسة على أداء المنظمة بشكل عام، ولذلك فإن تلبية رغبات وإحتياجات موظفى المنظمة فى توفير تجربة داعمة سوف تمكنهم من المساهمة الفاعلة فى نشاطاتها مما يجعلهم فخورين بالعمل فى قيادة التأثير من حولهم لإيصال رسالة المنظمة إلى من حولها. حتى تتمكن المنظمة من بلوغ ذلك يستلزم تحول شامل من التقليدى إلى الرقى من حيث السياسات والإستراتيجيات وطريقة تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي فى الأساس إدارة جميع أعمال إدارة الموارد البشرية من خلال التقنيات والتطبيقات والانترنت، كما يلتزم إدخال الابتكارات فى ممارسات إدارة الموارد البشرية لتنمية مهارات الموظفين ومكافآتهم وتقييمهم (البغدادى وأبوطبيخ، ٢٠٢٤).

وقد برزت الحاجة إلى تبني ممارسات متقدمة لإدارة الموارد البشرية الرقمية باعتبارها أحد أهم المداخل الحديثة القادرة على رفع مستوى العدالة التنظيمية لدى العاملين بشركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء. فقد أدى التطور الرقى إلى ضرورة البحث عن آليات تضمن زيادة شفافية الإجراءات، وتحسين دقة القرارات المتعلقة بالعاملين، وتعزيز الإنصاف فى توزيع الفرص والحقوق، مما يسهم فى الإرتقاء بالأداء المؤسسى وتحسين مستوى الخدمات المقدمة. وتمثل ممارسات الموارد البشرية الرقمية إطاراً فعالاً لتحقيق هذا الهدف من خلال دعم الموضوعية، وتقليل التدخلات الشخصية، ورفع جودة الإتصال الإدارى بين العاملين والإدارة.

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية من الاتجاهات الحديثة فى علم الإدارة التي تعتمد على تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات فى مهام الموارد البشرية مثل التوظيف الإلكتروني، التدريب

الإلكتروني، وتقييم الأداء الرقمي، بهدف تحسين الكفاءة التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. ويعزز من قدرة المنظمات على التحول الرقمي ويشكل أداة إستراتيجية لإدارة المورد البشري بفعالية أعلى، كما أنه يقلل من الإجراءات التقليدية غير الفعالة. ومع ذلك، فقد ركزت معظم البحوث الحالية في المنطقة العربية على الأبعاد التقنية والتحول الرقمي للإدارة الرقمية للموارد البشرية دون ربط واضح وكاف بينها وبين العدالة التنظيمية، والتي تشمل العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية، وتُعد من المتغيرات المحورية في فهم سلوك الموظفين ورضاهم وأدائهم داخل المؤسسات.

وقد أظهرت دراسات دولية أن العدالة التنظيمية ترتبط إيجابياً بسلوكيات العمل ونتائج الأداء، بينما لا تزال الدراسات في السياق العربي قليلة أو مقتصرة على الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية دون التركيز على البعد الرقمي لهذه الممارسات وتأثيرها على العدالة التنظيمية، مما يخلق فجوة معرفية واضحة في الأدبيات العلمية. ولقد أشار بعض الباحثين إلى ضرورة زيادة البحوث حول العدالة التنظيمية في السياق العربي بالمقارنة مع الأدبيات الغربية، حيث إن الدراسات العربية لا تزال أقل تمثيلاً في هذا المجال، بما في ذلك دراسات تقارن البنية النظرية للعدالة التنظيمية عبر الدول العربية، وهو ما يظهر النقص في فهم تأثير ممارسات على العدالة التنظيمية في بيئات العمل العربية بالمقارنة مع الدول الأخرى. على سبيل المثال، تناولت أعمال بحثية مثل دراسة (الوكيل، ٢٠١٩) تحليل بنية العدالة التنظيمية في تسعة بلدان عربية وأبرزت الحاجة إلى المزيد من البحث في هذا السياق، بينما تركزت غالبية الدراسات الغربية على تأثير العدالة التنظيمية في بيئات عمل متنوعة ومدعومة بمنهجيات راسخة، مما يؤكد أن العلاقة بين العدالة التنظيمية لم تتل اهتماماً كافياً داخل البلاد العربية.

وبالتالي تتجسد مشكلة البحث في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي:

**"إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق العدالة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء؟"**

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

- يسعى البحث إلى دراسة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها فى تحقيق العدالة التنظيمية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- ١ - تحليل العلاقة التى تربط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية التى سيتم دراستها ومستوى العدالة التنظيمية.
  - ٢ - التعرف على درجة تأثير كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على أبعاد العدالة التنظيمية للعاملين بشركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء.
  - ٣ - ترتيب درجة تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على كل بُعد من أبعاد العدالة التنظيمية.

### رابعاً: أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية هذه البحث على المستويين العلمى والتطبيقي وذلك على النحو التالى:
- ١ - يستمد البحث أهميته من تناوله إطاراً نظرياً متكاملأً لمتغيرى الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، العدالة التنظيمية).
  - ٢ - يساهم البحث فى إمداد المسئولين بشركة جنوب الدلتا لتوزيع الكهرباء بمؤشرات دقيقة حول مدى فاعلية التحول الرقمية فى إدارة الموارد البشرية، بما يساعدهم فى التعرف على نقاط القوة والقصور فى التطبيق الحالى، وإتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الإنصاف التنظيمى داخل بيئة العمل.
  - ٣ - يقدم البحث نتائج عملية يمكن الإعتماد عليها فى تعزيز شفافية الإجراءات الإدارية المتعلقة بالعاملين، بما يدعم رفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، ويحد من الشكاوى المرتبطة بعدم العدالة فى الفرص، والمزايا، ومسارات التقييم.

- ٤ - يساعد البحث متخذى القرار بأدوات علمية تساعدهم فى تطوير أنظمة التعيين، التدريب، وتقييم الأداء الرقمية، بحيث تصبح أكثر قدرة على تحقيق العدالة فى التوزيع والإجراءات والتعاملات، وهو ما ينعكس إيجابياً على كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.
- ٥ - الخروج بنتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق تسهم فى رفع كفاءة البنية الرقمية بالموارد البشرية، وتقليل التدخلات الشخصية، وتعزيز الإعتدال على قواعد بيانات دقيقة، بما يحقق مستوى أعلى من العدالة ويقلل من النزاعات الداخلية.

## المبحث الثانى الدراسات السابقة

- أولاً : الدراسات السابقة التى تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.
- ثانياً: الدراسات السابقة التى تناولت العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.
- ثالثاً: الدراسات السابقة التى تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والعدالة التنظيمية.
- رابعاً: التعليق على الدراسات السابقة.

## المبحث الثاني

### الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والعدالة التنظيمية، ويهدف هذا المبحث إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة المتاحة للباحث والمتعلقة بمجال البحث، وقد تم تقسيم تلك الدراسة إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

تتناول المجموعة الأولى منها الدراسات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، بينما تتناول المجموعة الثانية الدراسات السابقة المتعلقة بالعدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.

بينما تتناول المجموعة الثالثة منها الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والعدالة التنظيمية.

وسيتم عرض هذه الدراسات وفقاً للترتيب الزمني من الأحدث إلى الأقدم.

### المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الأخرى:

#### ١ - دراسة (Malkawi, 2018)

كشفت هذه الدراسة أثر الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين بالضمان الإجتماعي الأردني. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٩٧) مفردة من الإداريين في الضمان الإجتماعي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من أهم النتائج وهي أن متوسط إستهلاك مؤسسة الضمان الإجتماعي لإدارة الموارد البشرية الرقمية ومتوسط التميز المؤسسي كانا مرتفعين، كما وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على مستوى التميز المؤسسي.

## ٢ - دراسة الشلبي وآخرون (٢٠٢٠)

إستهدفت هذه الدراسة الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية الرقمية فى الأداء الوظيفى بالتطبيق على مؤسسة الضمان الإجتماعى بالأردن، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى. وتكونت عينة الدراسة من (١١٩) مفردة من العاملين فى المواقع الإشرافية والرقابية فى مؤسسة الضمان الإجتماعى بالأردن، وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للموارد البشرية الرقمية على الأداء الوظيفى للعاملين فى الضمان الإجتماعى.

## ٣ - دراسة Ismail et al., (2021)

هدفت هذه الدارة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء والرضا الوظيفى بالتطبيق على البنوك الإسلامية فى مقاطعة "باتوهات" بدولة ماليزيا، وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى. وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) مفردة من قيادات تلك البنوك على كافة المستويات الإدارية وعلى مختلف الوظائف الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على كلاً من الرضا والأداء الوظيفى.

## ٤ - دراسة بيايضة (٢٠٢١)

هدفت هذه الدراسة معرفة أثر تطبيق الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الإستقطاب والتعيين الإلكتروني، تدريب وتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) فى تحقيق التميز التنظيمى بالتطبيق على البنوك التجارية الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى. وتكونت عينة الدراسة من (١١٠) مفردة من المديرين بالبنوك التجارية الأردنية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوى إيجابى للموارد البشرية الرقمية على تحقيق التميز التنظيمى فى البنوك التجارية الأردنية إلا أن هذه الأبعاد تختلف من حيث قوة تأثيرها حيث يأتي بعد التعويضات الإلكترونية كأحد أبعاد الموارد البشرية الرقمية فى مقدمة العناصر من حيث التأثير فى مستوى التميز التنظيمى يليه بعد استقطاب وتعيين الموارد البشرية ثم تدريب وتطوير الموارد البشرية الإلكترونية، وأخيراً تقييم الأداء الإلكتروني.

## ٥ - دراسة الكبيسي (٢٠٢١)

إستهدفت هذه الدراسة قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على الجامعات الأردنية الخاصة فى عمان، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٤) مفردة من العاملين فى الجامعات الأردنية الخاصة بعمان، وتمثلت أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية فى (الإستقطاب الإلكتروني، الاختبارات الإلكترونية، المقابلات الإلكترونية، التدريب الإلكترونية، والتقييم الإلكتروني) بينما تمثلت أبعاد الإلتزام التنظيمي فى (الإلتزام العاطفي، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام المعياري). وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الإلتزام التنظيمي فى الجامعات الأردنية الخاصة فى العاصمة عمان.

## ٦ - دراسة الرحاطة (٢٠٢١)

إستهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأبعادها المتمثلة فى (الاستقطاب الإلكتروني، التدريب الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) فى النجاح الإستراتيجي بأبعاده (التكيف، النمو، البقاء) بالتطبيق على مجموعة المناصير بدولة الأردن. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٦) مفردة من العاملين فى مجموعة المناصير بالأردن، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فى النجاح الإستراتيجي، كما أظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه النجاح الإستراتيجي تعزى للمؤهل العلمي.

## ٧ - دراسة البغدادى (٢٠٢٤):

إستهدفت هذه الدراسة معرفة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية فى تحسين تجربة مكان العمل بالتطبيق على العاملين بكلية الإدارة والإقتصاد بالعراق. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) مفردة من العاملين فى الأقسام الإدارية فى كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة الكوفة بالعراق. وتمثلت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية فى

(الموظفين الرقميين العمل الرقمي، إدارة الموظفين الرقمية) بينما تمثلت أبعاد تحسين تجربة العمل (ثقافة القيادة، تمكين الاختيار، تعزيز العافية في مكان العمل، تعزيز الاستغراق، رعاية قيم المجتمع)، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل، بينما أظهرت النتائج إلى وجود علاقة إرتباط طرديه ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل.

#### ٨ - دراسة زقلام (٢٠٢٤):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي بالتطبيق على البنوك التجارية الأردنية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٧) مفردة من العاملين بالبنوك التجارية الأردنية. وتمثلت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرسمي، تقييم الأداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء، البعد البيئي)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من أهم النتائج وهي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي على البنوك التجارية الأردنية.

#### ٩ - دراسة حسن (٢٠٢٤):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية المتمثلة في (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويض، تقييم الأداء الرقمي) على مستويات الأداء التنظيمي المتمثلة في (الكفاءة، المرونة، الفاعلية، الإبداع) في البنك الأهلي المصري. ثم تقييم هذا التأثير في ظل التحول الرقمي كمتغير معدل. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع البحث في موظفي البنك الأهلي المصري، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٦) مفردة. وأظهرت نتائج البحث إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والأداء التنظيمي، والتحول الرقمي في البنك الأهلي المصري قد جاءت جميعها بدرجة مرتفعة وكذلك جميع الأبعاد المكونة لهم. كما توصل البحث إلى أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي وعلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء التنظيمي في ظل وجود التحول الرقمي كمتغير وسيط.