

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين
الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على: شركة البحر الأحمر

إعداد الطالب/

حسن عبدالرحمن الشنقيطي

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید محمد

أ.د / فايز جراد

العام الدراسي:

1446 – 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث
تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند
الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا إلى من كانا سببا في
وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم الصادقة، إلى من
غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب إلى من ساندوني
ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي
ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.



نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

أ.د. / الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. / فايز جراد

على كل ما قدمناه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر
الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من
المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (كفاءة العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا العملاء) في شركة البحر الأحمر. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من رؤساء الأقسام ومدراء المشاريع داخل الشركة من خلال استبانة مصممة خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على عينة مكونة من 200 مشارك، استُرد منها 170 استبانة، وكان الصالح للتحليل 160 استبانة، بنسبة استجابة بلغت 80%.

وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين الأداء المؤسسي، حيث تبين أن الاستقطاب الرقمي يسهم في تعزيز كفاءة العمليات الداخلية، بينما يؤثر التدريب الرقمي إيجابياً على التعلم والنمو، كما يلعب تقييم الأداء الرقمي دوراً هاماً في تحسين رضا العملاء .

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي، تطوير أنظمة تقييم الأداء الرقمية، وتحسين منصات التدريب الإلكتروني لضمان رفع كفاءة الموظفين وتعزيز رضا العملاء .

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الرقمية ، الأداء المؤسسي، شركة البحر الأحمر

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
4.....	2.1 أهمية الدراسة:
4.....	1.2.1 الأهمية العلمية
4.....	2.2.1 الأهمية العملية
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
5.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	7.1 الدراسات السابقة:
17.....	8.1 الفجوة البحثية:

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة.....	17
10.1 المنهجية وطرق البحث:.....	19
11.1 منهج البحث.....	19
12.1 الأدوات المستخدمة.....	19
13.1 طرق جمع البيانات.....	19
14.1 الأساليب الإحصائية.....	19
15.1 حدود الدراسة:.....	20
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	21
المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية الرقمية.....	21
1.1.2 تمهيد.....	21
2.1.2 مفهوم إدارة المَوَاردِ البَشَريَّة الرقمية :.....	22
3.1.2 أهداف إدارة المَوَاردِ البَشَريَّة الرقمية:.....	23
4.1.2 أهمية إدارة المَوَاردِ البَشَريَّة الرقمية:.....	24
5.1.2 مُتَطَلَّبات إدارة الموارد البشرية الرقمية :.....	25
6.1.2 أبعاد إدارة المَوَاردِ البَشَريَّة الرقمية:.....	25
المبحث الثاني: الاداء المؤسسى.....	30
1.2.2 تمهيد.....	30
2.2.2 مفهوم الاداء المؤسسى.....	31
3.2.2 ادارة الاداء المؤسسى.....	33

36.....	4.2.2 بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء :
41.....	5.2.2 ابعاد الاداء المؤسسى.....
46.....	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....
46.....	1.3 منهجية الدراسة.....
46.....	2.3 مصادر جمع المعلومات.....
47.....	3.3 مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة.....
47.....	4.3 أداة الدراسة.....
48.....	5.3 صدق الأداة.....
48.....	6.3 ثبات الأداة.....
50.....	9.3 المعالجات الإحصائية.....
51.....	الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.....
51.....	1.4 نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية لوحدة المعاينة.....
54.....	2.4 النتائج الوصفية للدراسة.....
65.....	3.4 نتائج اختبار الفرضيات:.....
71.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
71.....	1.5 النتائج:.....
72.....	2.5 التوصيات:.....
74.....	Abstract.....
75.....	المراجع.....

75.....أولاً: المراجع العربية

77.....ثانياً: المراجع الاجنبية

83.....الملاحق

84.....استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
50	جدول (1): يوضح نتائج اختبار كرونباخ الفا لقياس ثبات الاستبانة	1.
52	جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	2.
52	جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3.
53	جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	4.
54	جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة (في الشركة)	5.
55	الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية لمجال الاستقطاب الرقمي	6.
57	الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية لمجال التدريب الرقمي	7.
59	الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية لمجال تقييم الأداء الرقمي	8.
61	الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية لمجال كفاءة العمليات الداخلية	9.
63	الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية لمجال التعلم والتطوير	10.
65	الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية لمجال رضا العملاء	11.
67	جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على العمليات الداخلية في شركة البحر الأحمر	12.

68	جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين التعلم والنمو في شركة البحر الأحمر	13.
70	جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين رضا العملاء في شركة البحر الأحمر	14.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
25	شكل (1) دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية	1.
41	الشكل (2): العمليات الادارية التي تربط الاجراءات التشغيلية قصيرة الأمد مع الاهداف الاستراتيجية طويلة الأمد	2.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تشهد المؤسسات في جميع أنحاء العالم تحولاً رقمياً متسارعاً يؤثر على جميع جوانب العمل، ويعد قطاع إدارة الموارد البشرية من بين المجالات التي تأثرت بشكل كبير بهذا التحول و تعتمد الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية على تقنيات رقمية متطورة تهدف إلى تحسين كفاءة الاستقطاب والتوظيف، وتعزيز التدريب والتطوير وتحقيق دقة وشفافية أكبر في تقييم الأداء و يعكس هذا التحول أهمية استثمار المنظمات في التقنيات الرقمية لضمان قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. (Salem & Al-Dubai, 2024)

تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز العمليات الداخلية وتسهيل التواصل بين الفرق المختلفة. فقد أظهرت دراسة Cahyono (2024) أن الشركات التي تعتمد على تقنيات رقمية في التدريب والتطوير تتمكن من بناء فرق عمل أكثر تفاعلاً وإنتاجية مما يؤدي إلى تحسين النتائج التنظيمية و يتيح استخدام هذه التقنيات للموظفين الوصول إلى معلومات وموارد تدريبية متاحة بسهولة مما يعزز من فرص التعلم والنمو الشخصي والمهني.

تُعتبر تقنيات الاستقطاب الرقمي أداة فعالة لجذب الكفاءات حيث تتيح استخدام منصات التوظيف الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى مجموعة واسعة من المرشحين المحتملين وبحسب دراسة Wei و (2024) Ayo، فإن استخدام هذه التقنيات يساهم في تحسين جودة الموظفين الجدد من خلال تسريع عملية التوظيف وتوفير بيانات دقيقة عن المرشحين مما يعزز من قدرة المؤسسة على اختيار الأفراد الأنسب لملء الوظائف المتاحة.

تتطلب ممارسات تقييم الأداء الرقمي استخدام أدوات حديثة تتيح تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وموضوعي، وهو ما يساهم في توفير تغذية راجعة فعالة تدعم تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم. وفقاً لدراسة Freddy و (2022) Renuga، فإن التقييم الدوري عبر منصات رقمية يُعزز من تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة تساهم في رفع مستوى الأداء العام.

تركز المؤسسات الحديثة على أهمية تحسين تجربة العملاء كجزء من استراتيجياتها لتحقيق النجاح و تشير دراسة Zawatina و Bani Hamdan (2020) إلى أن تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء يعزز من ولائهم ورضاهم، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي و يُعتبر تحسين العلاقة مع العملاء جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث تتداخل عمليات التدريب وتطوير الموظفين مع القدرة على تقديم تجربة متميزة للعملاء.

بالإضافة إلى ذلك، يُعتبر الاهتمام بالجوانب البيئية جزءاً من الأهداف الاستراتيجية للعديد من المؤسسات. فقد أظهرت دراسة Rizki وآخرون (2024) أن تطبيق استراتيجيات مستدامة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية يُعزز من الأداء البيئي للمنظمات، مما يساهم في تحسين سمعتها العامة وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق.

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر حيث تسلط الضوء على العلاقة بين الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي من جهة، وأبعاد الأداء المؤسسي مثل العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء، والأداء البيئي من جهة أخرى و من خلال هذه الدراسة يتم تقديم رؤية شاملة حول كيفية الاستفادة من الرقمنة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية من التطورات المهمة التي تعيد تشكيل طريقة عمل المؤسسات، وتساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية و تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية في عمليات التوظيف والتدريب والتقييم يعكس التحول نحو الرقمنة في الإدارة الحديثة، حيث تقدم هذه الممارسات حلولاً مبتكرة تساعد على استقطاب الكفاءات، وتدريب الموظفين بشكل فعال، وتقييم الأداء بموضوعية مما يعزز الأداء المؤسسي ويساهم في تحقيق أهدافه الاستراتيجية. إلا أن توظيف هذه الممارسات الرقمية يظل تحدياً أمام العديد من الشركات، خاصة فيما يتعلق بتطبيقها بشكل يحقق نتائج ملموسة على الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده.

على الصعيد الدولي، تطرقت العديد من الدراسات إلى تأثير إدارة الموارد البشرية التقليدية وأبعادها على الأداء المؤسسي، حيث أشارت دراسة Salem & Al-Dubai

(2024) إلى أن ممارسات التوظيف الانتقائي، والتدريب، ومشاركة الموظفين تؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي، بينما قد تتسبب بعض ممارسات التقييم والتعويضات في تأثيرات سلبية على الرضا الوظيفي. وفي إطار مشابه، أكدت دراسة Cahyono (2024) أهمية ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز تفاعل الموظفين وتحسين الأداء العام. وأشارت دراسة Wei & Ayo (2024) إلى أن السياسات القيادية والتدريب المستمر يُعززان من إنتاجية الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يعكس ضرورة الاستفادة من الموارد البشرية بطرق مبتكرة.

على الرغم من هذه النتائج فإن تركيز الدراسات السابقة كان على ممارسات الموارد البشرية التقليدية، مع إشارات محدودة لتأثير الأبعاد الرقمية وبالنسبة للشركات العاملة في بيئات تنافسية وصناعية متسارعة مثل شركة البحر الأحمر، فإن الحاجة إلى تطبيق ممارسات رقمية في الموارد البشرية تبرز كضرورة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي ولا سيما في العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا العملاء، والمحافظة على البيئة. تتطلب بيئة العمل الديناميكية لشركة البحر الأحمر مرونة وكفاءة عالية في جذب الكفاءات وتطويرها و في ظل توسع مشاريعها واهتمامها المتزايد بجذب المواهب ودعم الكفاءة التنظيمية.

تعكس هذه الدراسة الفجوة في الأدبيات الحالية بتركيزها على أثر الممارسات الرقمية في إدارة الموارد البشرية، بما يشمل الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي على الأبعاد المتعددة للأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر و تسعى إلى معرفة كيف يمكن لهذه الممارسات الرقمية أن تسهم في تحسين العمليات الداخلية من خلال أتمتة العمليات، والتعلم والنمو عبر برامج تدريبية مبتكرة، وتحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدمة عالية الجودة وكذلك تعزيز الأداء البيئي عبر استراتيجيات رقمية تركز على الاستدامة وتقليل الأثر البيئي.

لذا تتجسد مشكلة الدراسة في عدم وضوح الأثر المباشر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي في بيئة عمل متميزة ومتنوعة مثل شركة البحر الأحمر ورغم إشارات الدراسات السابقة إلى تأثير الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، إلا أن الأبحاث التي تناولت التحول الرقمي في هذا المجال ما زالت محدودة، وتظل أسئلة أساسية دون إجابة واضحة، مثل مدى تأثير الاستقطاب الرقمي على تحسين العمليات الداخلية وكيفية إسهام التدريب الرقمي في تحقيق التعلم والنمو، ومدى فعالية تقييم الأداء الرقمي في تحقيق

رضا العملاء. تسعى الدراسة إلى سد هذه الفجوة عبر تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعاد الأداء المؤسسي في السياق التطبيقي لشركة البحر الأحمر مما يتيح فهمًا أعمق لكيفية الاستفادة من الرقمنة في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

2.1 أهمية الدراسة:

تُعتبر دراسة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المؤسسي من الموضوعات الحيوية التي لها دور كبير في تطوير فهم عميق لعلاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر. تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال جانبين رئيسيين: الأهمية العلمية والأهمية العملية، واللذان يقدمان إسهامات قيمة للمجتمع الأكاديمي والمهني على حد سواء.

1.2.1 الأهمية العلمية

تتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال تقديم تحليل شامل يربط بين ممارسات الموارد البشرية الرقمية وأداء المؤسسة عبر أبعاد متعددة. تسهم الدراسة في تسليط الضوء على كيفية تأثير التحول الرقمي في مجالات الاستقطاب، التدريب، وتقييم الأداء على الأداء المؤسسي، مع إبراز انعكاسات ذلك على العمليات الداخلية والتعلم والنمو وخدمة العملاء، مما يفتح المجال لأبحاث مستقبلية تتناول هذا المجال الناشئ في بيانات مختلفة.

2.2.1 الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة البحر الأحمر وغيرها من الشركات التي تسعى لتحسين أدائها المؤسسي من خلال الرقمنة. إن تحديد أثر كل من الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي على الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة يوفر للشركات رؤى عملية حول كيفية تحسين العمليات الداخلية، وتعزيز التعلم والنمو، وتطوير علاقات أقوى مع العملاء، وتحقيق استدامة بيئية، مما يعزز كفاءتها وقدرتها التنافسية في السوق.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بإبعاده (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي بإبعاده (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء) في شركة البحر الأحمر.

ويتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية منها :

تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بإبعاده (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في العمليات الداخلية في شركة البحر الأحمر.

استكشاف كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بإبعاده (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في التعلم والنمو في شركة البحر الأحمر.

تحليل أثر تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بإبعاده (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في رضا العملاء في شركة البحر الأحمر.

4.1 تساؤلات الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة ما هو أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على تحسين الأداء المؤسسي (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء) في شركة البحر الأحمر؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بإبعادها في العمليات الداخلية في شركة البحر الأحمر ؟
- ❖ ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بإبعادها في التعلم والنمو في شركة البحر الأحمر؟
- ❖ كيف يساهم تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بإبعادها في رضا العملاء في شركة البحر الأحمر ؟

5.1 فروض الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

❖ الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بابعادها في العمليات الداخلية في شركة البحر الأحمر
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بابعادها في التعلم والنمو في شركة البحر الأحمر
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بابعادها في رضا العملاء في شركة البحر الأحمر

7.1 الدراسات السابقة:

✓ دراسة. (Salem & Al-Dubai, 2024)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) والأداء التنظيمي (OP) في شركات الأغذية الخاصة بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. تركز الدراسة على تأثير ممارسات معينة مثل التوظيف الانتقائي، والتدريب والتطوير، ومشاركة الموظفين في صنع القرار على الأداء التنظيمي. وقد اعتمدت الدراسة على منهج بحث كمي، حيث شملت عينة متنوعة تتألف من 263 موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك الإدارة العليا والإدارة الوسطى والمشرفين والموظفين الأدنى، وذلك باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أظهرت النتائج أن هناك ارتباطًا واضحًا بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في شركات الأغذية. حيث أثبتت ممارسات مثل التوظيف الانتقائي،

وتدريب الموظفين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات تأثيرًا إيجابيًا على الأداء. في المقابل، وُجد أن نظام التعويضات وممارسات تقييم الأداء قد أثرت بشكل سلبي على الأداء التنظيمي، بينما لم يكن للأمان الوظيفي تأثير يُذكر. تساهم هذه النتائج في فهم كيفية تعزيز أداء المنظمات من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المناسبة، خصوصًا في القطاع الصناعي الخاص بمدينة جدة.

توصلت الدراسة إلى توصيات مهمة لصناع القرار والمهنيين في مجال الموارد البشرية، من بينها ضرورة تبني ممارسات فعالة في التوظيف والتطوير الوظيفي، وتشجيع مشاركة الموظفين في صنع القرار لتعزيز الأداء التنظيمي. كما أشارت الدراسة إلى أهمية النظر في تأثير أنظمة التعويض وتقييم الأداء على رضا الموظفين وولائهم، بهدف تقليل معدل دوران العمالة وزيادة الإنتاجية.

✓ دراسة (Cahyono, 2024)

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) في تعزيز التفاعل الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي. تركز الدراسة على فهم كيفية إسهام هذه الممارسات في بناء قوة عمل متفاعلة وداعمة لتحقيق نتائج تنظيمية متميزة. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على منهج نوعي، حيث تم استخدام دراسات حالة متعمقة ومقابلات مع مختصين في الموارد البشرية، إضافة إلى التحليل الموضوعي لتحديد تأثير ممارسات SHRM على التفاعل الوظيفي والأداء التنظيمي.

شملت الدراسة تحليل حالات تفصيلية لمنظمات معروفة بممارساتها المثالية في إدارة الموارد البشرية، كما أجريت مقابلات مع مديري الموارد البشرية والتنفيذيين والموظفين فيها. تضمنت طرق جمع البيانات النوعية فحص ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل إدارة المواهب، ونظم تقييم الأداء، وبرامج تطوير الموظفين، وسياسات بيئة العمل الشاملة. حدد التحليل الموضوعي عدة أنماط رئيسية توضح كيف تؤثر هذه الممارسات على تحفيز الموظفين، ورضاهم عن وظائفهم، وأدائهم العام.

كشفت النتائج أن المنظمات التي تدمج ممارسات SHRM، مثل توفير فرص التعلم المستمر وآليات التغذية الراجعة الواضحة وبيئة العمل الداعمة، تعزز تفاعل الموظفين بشكل ملحوظ. أشارت البيانات النوعية إلى أن الموظفين المتفاعلين يميلون إلى إظهار مستويات

أعلى من الإنتاجية والإبداع والولاء، مما يساهم بدوره في تحسين الأداء التنظيمي. توصي الدراسة بأن تتبنى الشركات تركيزاً استراتيجياً على إدارة الموارد البشرية لتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السوقية والحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

✓ دراسة (Wei & Ayo, 2024).

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة، بما في ذلك السياسات، والقيادة، والتدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية، على إنتاجية الموظفين، ودوران العمالة، والاحتفاظ بالموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في مقاطعة غوانغدونغ بجنوب الصين. استخدمت الدراسة منهجية بحث كمي وتصميم بحث ارتباطي، حيث تم جمع البيانات من 351 موظفًا عبر استبيانات لتقييم تصوراتهم حول ممارسات الموارد البشرية المتبعة في مؤسساتهم.

أظهرت النتائج من خلال التحليل الإحصائي باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط لبيرسون، أن سياسات الموارد البشرية تُدرك بشكل إيجابي، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. كما تبين أن القيادة تساهم في زيادة الوعي بالمهارات ومكافحة التمييز، رغم الحاجة إلى تعزيز الثقة وإمكانية الوصول. على الرغم من تقدير برامج التدريب والتطوير، إلا أنها تتطلب توجيهًا أوضح لتحقيق أهداف المؤسسة. أما الثقافة التنظيمية، فهي داعمة وتعاونية، لكنها تحتاج إلى وضوح أكبر في تحديد المهام لتعزيز الإنتاجية.

تؤكد هذه النتائج على أهمية وجود استراتيجيات شاملة للموارد البشرية تشمل القيادة الفعالة، والتواصل الواضح، وثقافة تنظيمية داعمة، وتطوير مهني مستمر لتحسين إنتاجية الموظفين وزيادة معدلات الاحتفاظ بهم.

✓ دراسة (Albi, 2024).

يهدف هذا البحث إلى تحليل استراتيجيات مبتكرة في إدارة الموارد البشرية يمكنها تحسين الأداء التنظيمي في العصر الرقمي. استخدم الباحثون منهجية نوعية لجمع البيانات من خلال دراسات الأدبيات، ثم قاموا بتحليل البيانات عبر مراحل تشمل تبسيط البيانات، وعرضها، واستخلاص الاستنتاجات.

تشير نتائج البحث إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية المبتكرة، مثل الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين تنفيذ إدارة الموارد البشرية، وإرساء ثقافة تنظيمية مبتكرة وقابلة للتكيف، والتركيز على تطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتنفيذ استراتيجيات فعالة لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى إجراء تقييمات منتظمة لهذه الاستراتيجيات، تساعد في التغلب على التحديات التي قد تظهر أثناء تنفيذ إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

توضح الخلاصة أن تبني هذه الاستراتيجيات المبتكرة سيؤدي إلى تحسين تنفيذ إدارة الموارد البشرية، مما يعزز في النهاية الأداء التنظيمي في العصر الرقمي.

✓ دراسة. (Freddy, & Renuga, 2022)

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية وأثرها على فعالية وتطوير المنظمات، مع التركيز على تحسين جودة حياة العمل وتأثيرها على الأداء التنظيمي. تشدد إدارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف تشغيلية متعددة تشمل التوظيف، وتقديم التدريب المناسب، واختيار وتقييم الموظفين، وتحفيزهم، والمحافظة على علاقة سليمة معهم، وضمان رفاهيتهم وصحتهم من خلال التشريعات ذات الصلة. الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة، كما تهدف إلى توفير بيئة عمل جيدة تسهم في تعزيز كرامة الموظف وتطويره داخل المنظمة، مما يعزز من جودة حياته العملية.

تسعى الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والتنمية الشاملة للمنظمات، خاصة في ظل التحولات الأخيرة التي تشهد تركيزاً أكبر على رفاهية الموظف بالإضافة إلى مسؤولياته الوظيفية. تتألف إدارة الموارد البشرية من أربع وظائف رئيسية تشمل اكتساب الموارد البشرية، وتطويرها، وصيانتها، وتحفيزها. تعد هذه الوظائف الأساسية بمثابة المراحل الحرجة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. ومن خلال تقليل ضغوط العمل وتوفير بيئة صحية، تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز نمو الموظف بشكل شامل مما يساهم في استقرار وفعالية الأداء التنظيمي.

✓ دراسة. (Rizki &etal,2024)

ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات التسويق المبتكرة في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على تحسين الأداء التنظيمي والتسويقي في العصر الرقمي، مع التركيز بشكل خاص

على قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة (MSMEs) على وسائل التواصل الاجتماعي. ومع التطور المستمر في التسويق الرقمي، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي منصة تسويقية فعّالة بشكل متزايد، مما يجعل تطوير الموارد البشرية أمرًا ضروريًا لتحقيق النجاح في هذا السياق. تهدف الدراسة إلى تحليل أهمية تطوير الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات العصر الرقمي، حيث يسלט الضوء على أهمية الإبداع، والقدرة على التكيف، والوصول إلى المعلومات والموارد.

أوضحت الدراسة أن الاستراتيجيات الفعّالة لتطوير الموارد البشرية، والتي تتضمن التدريب المتخصص والوصول إلى أحدث المعلومات، يمكن أن تتيح للمشاريع الصغيرة والمتوسطة الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي كأداة تسويق فعّالة. ومن خلال تطبيق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية المناسبة، يمكن للمشاريع الصغيرة والمتوسطة تحسين قدراتها الإبداعية والتكيف مع تغيرات السوق، وتعزيز قدرتها التنافسية في مجال التسويق الرقمي.

توصي الدراسة بضرورة توفير التدريب المستمر للوصول إلى الموارد والمعلومات الحديثة، مما يمكن الموظفين من مواكبة الاتجاهات المتغيرة في التسويق الرقمي، وبالتالي تعزيز أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة على وسائل التواصل الاجتماعي.

✓ دراسة (تادرس ، و أبو قله.2020).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة تطبيق العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية)، ودرجة تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء)، والتعرف على أثر العوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة أمنية للاتصالات الأردنية والبالغ عددهم (٥٠٠) موظف وموظفة، وتم أخذ عينة بلغت (٢١٧) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود درجة تطبيق مرتفعة للعوامل التنظيمية بأبعادها

(الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية)، ودرجة تطبيق مرتفعة أيضا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية، ووجود أثر للعوامل التنظيمية بأبعادها (الهيكل التنظيمي، الأنظمة والتعليمات، السياسات الإدارية) على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف، التدريب، التعويضات، الأداء) في شركة أمنية للاتصالات الأردنية. وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين وتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بشكل أكبر يواكب التطورات الحاصلة، والعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يتناسب مع طبيعة العمل.

✓ دراسة (العبادي ، و الشعار، 2017).

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية، بالإضافة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تعديل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الجدارات الجوهرية. تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا والوسطى (مدير عام، نائب مدير عام، مساعد مدير عام، مدير إدارة وسطى، مدير فرع، مساعد مدير فرع)، وبلغت عينة الدراسة (358) موظفا، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم تطوير استبانة مكونة من (56) فقرة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، تم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، واستخدمت الأساليب الإحصائية مثل: المتوسطات الحسابية والانحدار المتعدد، والانحدار الهرمي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ما يلي: -وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة (استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التعويضات للموارد البشرية)، في الجدارات الجوهرية بدلالة أبعادها منفردة (فرق العمل، تمكين العاملين، الاتصال والتأثير، الإبداع والابتكار)، في المصارف التجارية الأردنية. -تعديل إدارة المعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة في (الاتصال والتأثير، والإبداع والابتكار) في المصارف التجارية الأردنية. بينما لا تعديل إدارة المعرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها مجتمعة في (فرق العمل، وتمكين العاملين) في المصارف التجارية الأردنية. توصلت الدراسة إلى عدة مقترحات أهمها: -إيلاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في ضمان نجاح وتطوير الجدارات الجوهرية. -ضرورة تعزيز وتبني المصارف التجارية الأردنية لموضوع إدارة المعرفة، واستحداث الطرق الابتكارية الجديدة، لتشجع العاملين على المشاركة وزيادة نسبة الإقبال عليها، ومستوى الاستفادة المتوقعة

منها- إشراك المدراء العاملين في المصارف التجارية الأردنية موضع البحث، في برامج متقدمة ومكثفة تساهم في فهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مما ينعكس إيجابيا على تحسين الأداء على مستوى الأقسام.

✓ دراسة (أبو جليدة ، و طويقات،2018) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية. وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات الاتصالات الليبية (شركة المدار الجديد وشركة ليبانا) والبالغ عددهم (860) فردا. واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فردا وقد تم استرداد (330) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (293) استبانة، ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وهي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) إصدار (22) للتأكد من الصدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي باستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي. كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استقطاب العمالة المتخصصة في مجال الاتصالات وتنميتها وتطويرها والحفاظ على استمراريتها بالعمل، مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم في مجال الاتصالات واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية، ضرورة اعتماد نظام حوافز متكامل ومتكافئ يشمل على الحوافز المادية والمعنوية.

✓ دراسة (الخرابشة ، و النجار 2019) .

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بدلالة أبعادها: (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده: (المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو، والمنظور البيئي) (وفي ظل وجود الحاكمية المؤسسية؛ كمتغير معدل في المصارف التجارية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (66) فقرة؛ لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة والمكونة من (234) فرداً من مستوى الإدارة العليا والوسطى في المصارف التجارية الأردنية. وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل إلى نتائجها، ومنها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج والهرمي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها ما يلي: 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية-2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للحاكمية المؤسسية في تحسين أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بدلالة أبعادها (التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم أداء الموارد البشرية، والتعويضات) في الأداء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المصارف التجارية الأردنية-3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) نحو الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية تعزى لبعض المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، والعمر). 4- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($p \leq 0.05$) نحو الأداء الاستراتيجي في المصارف التجارية الأردنية تعزى للمؤهل العلمي، ولصالح فئة الماجستير والدكتوراه. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد أوصى الباحث بجملة من التوصيات، ومن أهمها: 1. تعزيز آليات الاستقطاب الداخلي في المصارف التجارية الأردنية من خلال جمع كافة البيانات المتعلقة في الأفراد المستهدفين في عملية الاستقطاب. 2. التركيز على استخدام المصارف التجارية الأردنية لوسائل تدريبية متنوعة، من خلال عقد برامج تدريبية وفق وسائل حديثة تتناول موضوعات متنوعة ولكافة المستويات الإدارية. 3. ضرورة مواكبة المصارف التجارية

الأردنية للخدمات المصرفية المقدمة من كل المنافسين في سوق العمل، من خلال المسح البيئي والاستشعار البيئي واليقظة الاستراتيجية.

✓ دراسة (زواتين، و بني حمدان، 2020)

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في تحسين جودة الخدمة الاستجابة، الاعتمادية، المصادقية) في المستشفيات العسكرية، اعتمدت الدراسة على المسح الميداني في جمع البيانات وتكونت وحدة المعاينة من العاملين بالمراكز الوظيفية الآتية (مدير، نائب/ مساعد، رئيس قسم)، وقد بلغ عددهم (312) موزعين على الخمسة مستشفيات. ووزعت الاستبانة عليهم جميعا وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (257) وذلك بنسبة (82.4%) من مجموع الاستبانات التي وزعتها الباحثة على أفراد العينة. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد (الاستقطاب الإلكتروني، الاختيار الإلكتروني، التدريب الإلكتروني) في تحسين جودة الخدمة بجميع أبعاده. كما أوصت الباحثة بالاستمرار في تطبيق مفهوم نظم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وذلك من أجل المساعدة في تقديم الآراء الأفكار الإبداعية التي تزيد من تطور أداء العاملين وكفاءتهم وجودة العمليات الطبية المقدمة.

✓ دراسة (أرباب ، و محمد. 2018).

ناولت الدراسة أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة سوداني للاتصالات، وتمثلت مشكلة البحث في بيان أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين من حيث ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء ومن ثم يمكن صياغة المشكلة من خلال السؤال الرئيس (ما مدى العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين؟) وتتفرع منه الأسئلة التالية: هل توجد علاقة بين استراتيجية الوصف الوظيفي وأداء العاملين؟، هل توجد علاقة بين استراتيجية تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين؟ هل توجد علاقة بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين؟ هل توجد علاقة بين استراتيجية الترقية وأداء العاملين؟، هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز وأداء العاملين؟ هل توجد علاقة بين استراتيجية تقييم الأداء وأداء العاملين؟، وهدف البحث إلى التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، توضيح وظائف إدارة الموارد البشرية، التعرف على

مفهوم أداء العاملين، دراسة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اختبر البحث الفروض هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الوصف الوظيفي وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الترقية وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية الحوافز وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية تقييم الأداء وأداء العاملين في شركة سوداني للاتصالات، كما توصل لعدد من النتائج أهمها نسبة (88,3%) من عينة البحثي موافقون على يشكل التدريب حافزا للعاملين، بلغت نسبة الموافقون على تهدف الشركة من تعزيز سياستها في تخطيط القوى العاملة إلى تحسين هذه الموارد كما ونوعا (70,6%)، أن نسبة (65%) من عينة المبحوثين موافقون على تهتم الشركة بالحوافز المعنوية، أكدت الدراسة أن نسبة (56,7%) من عينة المبحوثين لا يوافقون على أشعر بالرضا إزاء سياسة الترقيات في الشركة، أن نسبة (62,5%) من عينة المبحوثين لا يوافقون على الوصف الوظيفي المجاز يعمل على توزيع المهام بصورة عادلة، أثبتت الدراسة أن الموافقون بنسبة (67,7%) على يتم تقييم العاملين بشكل دوري، نسبة (66,6%) من عينة البحث موافقون على لدى الشركة بيئة عمل مناسبة، أن نسبة (58,3%) من المبحوثين موافقون على بصفة عامة أداء العاملين في الشركة مرتفع، وأوصى بعدد من التوصيات منها على إدارة الشركة وضع استراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية، على إدارة الشركة وصف الوظائف بدقة، مراجعة استراتيجية حوافز للعاملين بصورة مستمرة، تدريب العاملين وزيادة تأهيلهم لتحقيق أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالشركة، على إدارة الشركة إشراك العاملين في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية ضرورة توفير مناخ صحي بالشركة للرفع من أداء العاملين.

✓ دراسة (نصير ، و الحوري، 2016) .

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الدعم التنظيمي المدرك وانعكاساتها على نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية، وذلك لتحديد الجوانب

الإيجابية التي تساعد على تحسين كفاءة العمل ومعرفة السبل التي تحد من كفاءة هذا النوع من الإدارة. بالإضافة إلى التعرف على الأثر للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية ونية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الرسمية العاملة في إقليم الشمال والبالغ عددهم (4908) موظفاً حيث بلغت العينة العشوائية للدراسة 350 موظفاً ونسبة (7%) من العاملين. وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) على الدعم التنظيمي المدرك في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. كما أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وأيضاً أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية على نية ترك العمل للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال بوجود الدعم التنظيمي المدرك. وتضمنت الدراسة العديد من التوصيات منها العمل على إيجاد آليات للاختيار وتعيين الكفاءات من الموارد البشرية في الجامعات الرسمية الأردنية في إقليم الشمال. وإيجاد نظم حوافز ومكافآت للعاملين وعدم التقيد بما تمليه السياسات المقيدة للمديرين نحو العاملين.

8.1 الفجوة البحثية:

تعكس الدراسات السابقة اهتمامًا واسعًا بتأثير ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، مع التركيز على أبعاد متعددة مثل التوظيف، التدريب، التقييم، والتعويضات. وتتشابه هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في السعي لتحليل كيفية تحسين الأداء المؤسسي عبر ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تهدف جميعها إلى فهم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والنتائج المؤسسية، مما يعكس الاهتمام الأكاديمي المتزايد في تعزيز أداء المنظمات من خلال أدوات إدارية مبتكرة.

إلا أن الاختلاف الرئيسي يكمن في تركيز الدراسة الحالية على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مثل الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي، وهو ما يمثل تطورًا حديثًا لم يتم تناوله في كثير من الدراسات السابقة التي ركزت بشكل أساسي على ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية. وعلاوة على ذلك، تُفرد الدراسة الحالية أبعادًا جديدة للأداء المؤسسي تشمل العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء، والبيئة، وهو نطاق متكامل لا يُركز فقط على الأداء التقليدي، بل يمتد ليشمل ممارسات ذات طابع استراتيجي وشامل للأداء المؤسسي، في حين اتسمت الدراسات السابقة بتركيزها على أبعاد أكثر تحديدًا تتعلق بإنتاجية الموظفين، ولاءهم، والبيئة الداعمة، لكنها غالبًا لم تتناول الجوانب البيئية بشكل موسع.

كذلك، على الرغم من استخدام عدد من الدراسات السابقة المنهج الكمي أو النوعي بشكل منفصل، تُمثل الدراسة الحالية توجهاً يجمع بين الأبعاد الرقمية الحديثة ومنهجية شاملة في تطبيق ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر مما يساهم في تحقيق فهم أوسع لدور الرقمنة في تحسين جودة الأداء ضمن قطاعات متميزة كالشركات العاملة في مشروع البحر الأحمر.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات النظرية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعاد الأداء المؤسسي، مع تعريف كل بعد وتوثيقه من خلال الدراسات السابقة.

1. **الاستقطاب الرقمي:** يعرف الاستقطاب الرقمي بأنه العملية التي تستخدم فيها التكنولوجيا الرقمية لجذب واختيار المرشحين المناسبين للوظائف. تشير الدراسات السابقة مثل دراسة Salem & Al-Dubai (2024) إلى أن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات التوظيف الإلكترونية يعزز فعالية الاستقطاب، مما يسهم في تحسين جودة الموظفين الجدد ويؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي.
2. **التدريب الرقمي:** يتعلق التدريب الرقمي بتقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت أو استخدام أدوات تعليمية رقمية لتعزيز مهارات الموظفين. وفقاً لدراسة Cahyono (2024)، فإن توفير فرص التعلم المستمر من خلال التدريب الرقمي يحسن من تفاعل الموظفين ويعزز إنتاجيتهم، مما ينعكس على الأداء المؤسسي بشكل إيجابي.
3. **تقييم الأداء الرقمي:** يُعرف تقييم الأداء الرقمي بأنه استخدام أدوات رقمية لتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر وموضوعي. تشير دراسة Wei & Ayo (2024) إلى أن التقييم الدوري والشفاف للأداء عبر منصات رقمية يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء المؤسسي.
4. **العمليات الداخلية:** تمثل العمليات الداخلية الأساليب والأنظمة التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها. كما أشارت دراسة Freddy & Renuga (2022) إلى أن تحسين العمليات الداخلية من خلال أدوات إدارة الموارد البشرية الرقمية يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل وتقليل التكاليف.
5. **التعلم والنمو:** يشير التعلم والنمو إلى قدرة المنظمة على تطوير مهارات موظفيها وابتكار حلول جديدة. وفقاً لدراسة Albi (2024)، فإن التركيز على التعلم والنمو من خلال استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
6. **العملاء:** يمثل العملاء محور تركيز أي منظمة، حيث يسعى الأداء المؤسسي الجيد إلى تحسين تجربة العملاء ورضاهم. تؤكد دراسة Zawatina & Bani Hamdan (2020) على أهمية تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء، مما يرتبط بشكل وثيق بممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ✓ **البيئة:** تشير البيئة إلى الأبعاد المتعلقة بالاستدامة والالتزام البيئي للمنظمات. كما ذكرت دراسة Rizki et al (2024) أن تحسين الأداء البيئي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية يعزز من صورة المنظمة ويزيد من تنافسيتها.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تستند هذه الدراسة إلى منهج علمي واضح ومنظم يهدف إلى معرفة أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعاده (الاستقطاب الرقمي - التدريب الرقمي - تقييم الأداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (العمليات الداخلية - التعلم والنمو - العملاء) لشركة البحر الأحمر وتتمثل خطوات البحث وأدوات وطرق جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة فيما يلي:

11.1 منهج البحث

تم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين في شركة البحر الأحمر. يتيح هذا المنهج تحليل العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعاد الأداء المؤسسي بشكل موضوعي.

12.1 الأدوات المستخدمة

استخدمت الدراسة استبانة تم إعدادها بناءً على مراجعة الأدبيات السابقة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعاد الأداء المؤسسي. تم تنظيم الاستبانة لتشمل مقاييس متعلقة بالاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، وأبعاد الأداء المؤسسي مثل العمليات الداخلية، التعلم والنمو، العملاء، والبيئة.

13.1 طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين في شركة البحر الأحمر، حيث تم استخدام أسلوب العينة العشوائية لضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية. تمت عملية التوزيع إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين.

14.1 الأساليب الإحصائية

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المجمعة. شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة التحليل الوصفي لتلخيص الخصائص الأساسية للعينة، وتحليل الارتباط لفحص العلاقة بين المتغيرات، واختبارات الانحدار لتحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على أبعاد الأداء المؤسسي.

15.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تركز هذه الدراسة بشكل رئيسي على أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بابعاده (الاستقطاب الرقمي - التدريب الرقمي - تقييم الأداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي بابعاده (العمليات الداخلية - التعلم والنمو - العملاء).
- **حدود زمنية:** سيتم إجراء الدراسة خلال الفترة من 2024 – 2025 م .
- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على شركة البحر الأحمر .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول : إدارة الموارد البشرية الرقمية

1.1.2 تمهيد

تعد الإدارة الإلكترونية نتاجا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة، وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة، حيث يسود اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية، تستخدم المنظمات شبكة الإنترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنفيذ ورقابة، بحيث يتم إنجاز كل وظائف المنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية بدقة وسرعة فائقة (الخالدة ، 2015).

تعد إدارة الموارد البشرية العمود الفقري وحجر الزاوية وجوهر عمل المنظمة على اختلاف قطاع عملها، فهي أساس تحقيق أهداف المنظمة، ولإدارة الموارد البشرية سياسات وممارسات ونشاطات ووظائف تنعكس نتائجها على باقي وظائف المنظمة، وتمارس إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في نجاح المنظمة وكفاءتها وفعاليتها وأستمراريتها، وتعد أحد موارد وأصول ومدخل رئيسي لعمليات المنظمة التي تضيف قيمة اقتصادية وتحقق لها ميزة تنافسية وهي من الوظائف المساندة التي تقوم بها المنظمة. (Strohmeier, 2020)

تبرز الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية الرقمية للانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية فيما يخص ممارسات الموارد البشرية، لغايات الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص إدارة الموارد البشرية وإنجاز الأعمال بكفاءة وبأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن، مع خفض تكاليف العمل الإداري (Morsy & El Demerdash 2017)

2.1.2 مفهوم إدارة المَوَاردِ البَشَريّة الرقمية :

عرف (Dessler 2013) إدارة الموارد البشرية على أنها العملية أو الطريقة التي تدير فيها الشركة العاملين فيها وتساعدهم على النمو، وتعمل إدارة الموارد البشرية كشريك عمل وشريك إستراتيجي للإدارة العليا، وتشمل وظائف إدارة الموارد البشرية تحليل وتصميم العمل والتخطيط لاحتياجات الشركة من الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات الشاملة الخ. بينما (و Daft 2015) فيعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المسؤولة عن القيام بعدد من النشاطات تتضمن توظيف الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها بحيث تتمكن من التعامل مع استراتيجيات المنظمة وسياساتها وإدارة التغيير .

إدارة الموارد البشرية الرقمية هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، فهي نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية ليتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تكنولوجياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة، ويستثمر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفه، فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي وما يناسب من تكنولوجيا المعلومات لإدارة وتنمية الموارد البشرية (المطيري ، 2022)

عرفت إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها عبارة عن استخدام التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية والاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المؤسسة والعاملين فيها. (Mai & Faisal, 2020)

بينما يعرف أصرف (2020) إدارة الموارد البشرية الرقمية على أنها مصطلح شامل يتضمن جميع آليات التكامل الممكنة والمحتويات بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل وعبر المنظمات للموظفين والإدارة المستهدفة.

وأشار (Naima 2019) إلى أن مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية هو استخدام وسائل الاتصال الحديثة والتكنولوجيا المتطورة والتطبيقات والبرمجيات المختلفة والمتاحة من خلال الشبكات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية.

وحسب (Nurshabrina & Adrianti 2020) فإن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي عبارة عن التطبيق الفعلي لمجموعة من الممارسات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال شبكتها الداخلية والامكانيات التي توفرها إمكانيات الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

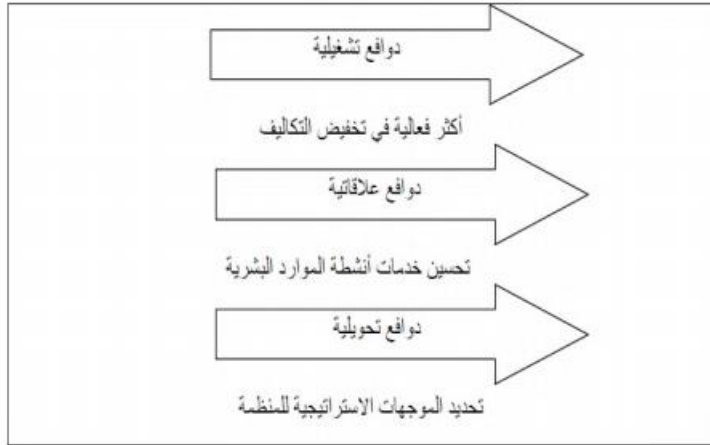
وقد خلص الباحث من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة لإدارة الموارد البشرية الرقمية على أنها عملية إدارية تستند على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل أتمتة ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة بما يسمح للوصول للبيانات المطلوبة بالسرعة وبالكيفية المطلوبة وبأسلوب يتميز بالدقة.

3.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية:

إن أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث إن تغير القوى والعوامل المؤثرة على المنظمات وقضايا العولمة وارتفاع معدلات التعليم في العالم وتغير نوعية قوى العمل المطلوبة كل ذلك كان من أهم أسباب توجه المنظمات نحو إدارة الموارد البشرية الرقمية وذلك لتحقيق الأهداف كتحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية، وتخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية، وتحقيق مكاسب من الموارد البشرية، إضافة إلى تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، ورفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة، وتنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين، ودعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة، وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب، وتحسين صورة الشركة (Nurshabrina & Adrianti 2020)

إن دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية تختلف وتتنوع، فقد تكون دوافع تشغيلية أو دوافع علاقاتية أو تحويلية، كما هو موضح بالشكل رقم (1).

شكل (1) دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية



المصدر: (أبو أمونة ، 2009).

حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة الموارد البشرية في إدارة المنظمات مثل إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية، بينما الدوافع العلاقاتية تهتم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة، والتركيز هنا ليس على الإدارة، ولكن على أدوات الموارد البشرية التي تساعد في عمليات المنظمة من استقطاب واختيار وتدريب وتقييم أداء ، والدافع الأخير المتمثل في الدوافع التحويلية فهو يركز على وظائف الموارد البشرية ذات الميزة الاستراتيجية مثل تغيير عمليات المنظمة، وإعادة التوجيه الاستراتيجي (أبو أمونة ، 2009)

4.1.2 أهمية إدارة المَوارِدِ البَشَريَّةِ الرَقَمية:

تتميز إدارة الموارد البشرية الرقمية بالتعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع هذه التحولات، كما انها تعمل على التطوير المستمر لإعادة هندسة الهياكل ونظم وإجراءات العمل، واتخاذ القرار وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات أيضا تساعد في إدارة التدريب والتعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتركمة للموارد البشرية وتوظيفها للتنمية القدرات التنافسية، وتبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أنها تساهم في ما يلي (عنتره وآخرون ، 2018 ؛ Al Shobaki et al 2017)

- تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات.
- تحسين الخدمات المقدمة للعاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية.
- إحداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات.

- زيادة إمكانية وصول الموظفين إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.
- إدارة الموارد البشرية بفعالية أكبر مثل عمليات التوظيف والتدريب، وتسجيل الوقت والحضور، وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم، وإدارة المزايا الوظيفية، والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة للعاملين.

5.1.2 مُتَطَلَبَات إدارة الموارد البشرية الرقمية :

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية الرقمية جزء من منظومة الإدارة الإلكترونية، حيث تعتمد على تكنولوجيا ووسائل الإعلام والاتصالات، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية بإعتمادها الشبكات والبرمجيات والإنترنت وغيرها، وحتى يكون تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية الرقمية فعالاً لابد من توفر متطلبات ومنها ما يلي (علاوي والهامي ، 2018)

- على المنظمة العمل منذ البداية على شرح العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل المستخدمين جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام والحصول على تغذية راجعة من المستخدمين حول التغييرات.
- تدريب المستخدمين على النظام الجديد، ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللمستخدمين، على كافة المستويات الإدارية ولكافة العاملين ومستخدمي النظام.
- سهولة استخدام النظام من قبل المستخدمين، وعلاقته بوظائف الموارد البشرية، مع تمتع النظام بالجودة العالية والأمان، مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام.
- أن تكون الأنظمة بسيطة وغير معقدة، وأن توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في الموارد البشرية.

6.1.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية:

ترتبط إدارة الموارد البشرية الرقمية بكل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الجزء سيتم التطرق إلى ثلاث ممارسات رئيسية تمثل أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية، وهذه الممارسات تتمثل في: (التوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) ، وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد:

1. التوظيف الرقمي:

يمكن أن تقوم عملية التوظيف في مساعدة المنظمات في الحصول على العنصر البشري المؤهل والكفؤ الذي يمكنها من تحقيق أهدافها، والحصول على مكانة تنافسية مميزة، ولكي تحقق عملية التوظيف وبمختلف مراحلها المتمثلة من عمليات الاستقطاب، والاختيار والتعيين فإنه لابد أن يتم تنفيذ هذه العمليات بعد القيام بدراسة مسبقة، ودقيقة للوصف الوظيفي، والمواصفات الوظيفية ومواصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة، والتعرف على مصادر الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف (الوحشي ، 2020).

ويعرف التوظيف على أنه عملية الحصول على العدد والخليط المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي أي تحديد الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة بناءً على الواجبات التي من المفترض أن يؤديها، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب ثم الاختيار ثم التعيين (Amoah & Amoah 2018).

بعد التوظيف الرقمي من أهم المجالات التي يمكن أن يتم فيها استخدام إدارة الموارد البشرية الرقمية، إذ إن نظم التوظيف الرقمي تسهل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، حيث إن من هذه الإجراءات تسهيل عملية الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وتسهيل التعرف على الوظائف الداخلية الشاغرة من قبل العاملين في المنظمة، والتعامل مع المؤسسات الخارجية التي تقوم بترشيح المتقدمين لشغل الوظائف، وتتبع طلبات المرشحين لشغل الوظائف، وتوفير إمكانية ربط مصادر المعلومات الأخرى المرتبطة بعملية التوظيف، مثل برامج التدريب ومتطلبات الكفاءة (الزبيدي وعباس 2019).

2. التدريب الرقمي:

بعد التدريب عملية تعلم المجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم عادة في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، والتدريب هو تطبيق للمعرفة، ويُمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، بالتالي هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج بن عيشي (2012). وعرف حريم (2013) التدريب أنه عبارة عن عملية تعلم مبرمجة لسلوكيات معينة بناءً على منظومة معرفية تطبق لكي تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة.

وأشار (Olusanya, 2012) إلى أن التدريب عبارة عن جهد للشركة يهدف إلى تحسين أداء العاملين وتشجيعهم على اكتساب المهارات الأساسية المطلوبة للتنفيذ الفعال للوظائف التي وظف العامل من أجلها

وأشار (الزهراني، 2012 ؛ Siswanto et al, 2018) أن أهمية وفوائد ممارسة وظيفة التدريب الإلكتروني تكمن في أربعة جوانب رئيسية، وهي:

1. تشخيص وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة على المدى البعيد وذلك في ضوء الأهداف والتطلعات الإستراتيجية للمنظمة، ويمكن في هذا السياق أن توفر إستراتيجية التدريب مخزون من المورد البشري عند الحاجة ومواجهة الظروف الطارئة.
2. تحسين وتطوير معارف وقدرات ومهارات الأفراد العاملين بما ينسجم مع الأهداف طويلة الأمد للمنظمة والسعي نحو تحقيق الميزات التنافسية.
3. تعزيز انتماء وولاء الأفراد العاملين للمنظمة، وخلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحوها .
4. تحسين مجالات الأداء الوظيفية للأفراد العاملين والتي منها : الإنتاجية، والإبداع والابتكار، وتخطيط وتنظيم العمل وتوقيته، وعلاقات العمل، وكذلك عملية صنع القرار .

إن التدريب الرقمي باستخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت عديدة ومتنوعة، ومن أجل أن تحقق هذه الوسائل الميزة التنافسية للمنظمة والأفراد فعلى المنظمة أن تتحرى بعناية احتياجات المتدربين بحيث يشعر الموظفون بضرورة مواد التعلم ومدى تأثيرها على مسارهم الوظيفي، وأن تبني الثقة والفهم التام لهذه العملية، بحيث يدرك العاملون تماما حتمية هذه المنظومة الجديدة وأثرها على عملهم وحياتهم، ولا بد من تضافر جهود المنظمين والمدربين من أجل مراعاة العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تعوق المسيرة نحو هذا النمط من التدريب،

وبهذا فإن التدريب الرقمي هو التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة سواء على شبكات مغلقة أو شبكات مشتركة أو شبكة الإنترنت، ولقد أصبح التدريب الرقمي هو أكثر أشكال التدريب المرن شيوعاً وهو تعلم مرن مفتوح وعن بعد (الطاهر والزهراني 2020).

3. تقييم الأداء الرقمي:

عرف مجيد وعباس (2019) تقييم أداء العاملين على أنه نظام يهدف إلى تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم وذلك لغايات تتعلق بالمنظمة والفرد على حد سواء. تحقق عملية تقييم الأداء مجموعة من الأهداف التي يجب الوصول إليها، ومنها تحقيق العدالة، والدقة في عملية تحديد المكافآت، وتحديد الأفراد الذين يمكن ترقيتهم، ومعرفة الكوادر الجيدة بين جميع العاملين، حيث يمكن تقسيم أهداف عملية التقييم إلى ثلاث مستويات (العجمي ، 2017)

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: وتشتمل على عدة أهداف تتحقق للمنظمة من خلال التقييم، ومنها خلق مناخ جيد يسوده الرضا والتعامل الأخلاقي بين المنظمة والعاملين فيها، والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم وتوظيف طموحاتهم وتطوير وتحسين أدائهم.
2. أهداف تقييم الأداء على مستوى المدراء : فيمكن للمديرين التعرف على كيفية أداء الموظفين والوقوف على نقاط القوة والضعف لديهم والنهوض بمستوى العلاقات فيما بينهم وبين الموظفين والتعرف على مشاكل العمل الداخلية وحلها.
3. أهداف التقييم على مستوى الموظفين: حيث تخلق للموظفين الشعور بالمسؤولية وإقناعهم بأهمية جهودهم المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة، وتقديم للموظفين وسائل مناسبة لتطوير وتحسين أدائهم.

إن العمل على تطبيق نظام تقييم أداء إلكتروني يمثل خطوة هامة نحو تطوير عملية التخطيط في المنظمات، كما يعمل على توحيد رؤية العاملين نحو خلق ثقافة عمل موحدة مبنية على الكفايات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، وتشكل هذه الخطوة جانبا هاما جدا لجهود المنظمات التحسين أدائها العام، من أجل تقييم أداء العاملين فيها بشكل أفضل من خلال استغلال الطاقات الكامنة للموارد البشرية وخلق بيئة آمنة تسمح بالتأقلم مع التغيرات التي تتطلبها (الأشقر، 2015 P 2018 Berber et al)

ويرى الباحث مما سبق أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تلعب دوراً مهماً على مستوى المنظمة ككل، من خلال استقطاب الموارد البشرية واختيارها وتعيينها باستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وتبني الوسائل الإلكترونية والانترنت في عملية تطوير وتدريب العاملين، ناهيك عن قياس مُستوى الأداء المستهدف للعاملين إلكترونياً.

المبحث الثاني: الاداء المؤسسي

1.2.2 تمهيد

في بيئة الاعمال الراهنة المعقدة والديناميكية، ينبغي على المنظمات التحسين من ادائها وتطوير استراتيجيات اعمالها لتحقيق ميزة تنافسية على الأمد البعيد (Jablonski, 2019, 1). حيث ان عملية تحسين الأداء في المنظمات يتطلب التميز، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تحقق ذلك وتضمن التطور السليم والمستمر، فالمنظمات تمثل خياراً استراتيجياً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية في العالم.

بدأت الممارسات الفعلية لادارة الاداء في المنظمات في اوائل القرن العشرين، وفي الثمانينيات من نفس القرن تطورت هذه الممارسات وأصبحت بارزة للعيان حتى في المنظمات العامة والغير ربحية في جميع انحاء العالم (Poister et al., 2015)

وظلت المنظمات حتى نهاية الثمانينيات تستخدم اساليب تقييم الاداء بناءً على البيانات المحاسبية ومن خلال استخدام المعايير المالية فقط، وفي التسعينيات تم استحداث اساليب متعددة الابعاد لتقييم الاداء مثل منشور الاداء، وهمم الاداء، ومصفوفة قياس الاداء، ودليل سكانديا، ونظام تقييم الاداء المتكامل وبطاقة الأداء المتوازن التي لم تكن تستخدم كوسيلة لتقييم الاداء فقط، بل كنموذج للادارة الاستراتيجية ايضاً (Gazi et al., 2022).

وقد طور بطاقة الاداء المتوازن العلماء Kaplan and Norton في ورقة عمل بجامعة هارفارد عام 1992، حيث كان مفهومها يركز على الادارة المالية للأعمال (McGiboney, 2018, 198) للتخفيف من حدة المشاكل الناجمة عن استخدام أنظمة مراقبة الاجراءات المحاسبية والنتائج المالية التي تؤدي الى اتخاذ قرارات قصيرة المدى، وفي الوقت الذي كانت فيه بطاقة الاداء المتوازن تركز على مقاييس الاداء المالي، تم دمج هذه المقاييس مع ثلاثة جهات نظر اضافية هي: العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو على اساس العلاقة بين السبب والنتيجة، والتي تعد مؤشرات لخلق قيمة طويلة الأمد للمساهمين، وبموجب المؤشرات الاربعة تقوم الادارة العليا في المنظمات بترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة من الأدوات والتدابير التي يمكن للعاملين فهمها والتصرف بموجبها (et al., 2022)

(Mio

وفي عام 1996 اعتمدت بطاقة الاداء المتوازن اداة لترجمة استراتيجية المنظمات، وتم تبنيها في ادارة الاداء كمفهوم جديد في نهاية عام 2000 (الشميلي، 2017 ، 52) وبعد ستة عشر عاماً من طرح مفهوم بطاقة الاداء المتوازن في عام 2008 ، قام الدكتور Andrew Neely الباحث في كلية Cranfield للادارة بنشر ورقة بحثية تتضمن استكشافه لتأثير بطاقة الاداء المتوازن في الاداء من خلال استخدامه لتصميم شبه تجريبي، حيث قام بجمع بيانات مالية من ثلاثة اقسام مختلفة في شركة تباع الاجهزة الكهربائية بالجملة، حيث ان قسم واحد استخدم بطاقة الاداء المتوازن، والاقسام الأخرى لم تستخدمها، ووجد ان القسم الذي طبق بطاقة الاداء المتوازن شهد تحسناً كبيراً في المبيعات واجمالي الربح، وبعد هذه النتيجة قامت الاقسام الاخرى بتطبيق البطاقة (McGiboney, 2018,198)

2.2.2 مفهوم الاداء المؤسسي

يعد مصطلح الاداء احد اهم المفاهيم في المنظمات العامة حيث لا يوجد مفهوم محدد للأداء فهو يعتبر محصلة نتاج أي عمل يقوم به الفرد خلال مهمة معينة (جاد الرب 2016، 270). فالأداء هو نتائج الاعمال، يتم تقييمه من خلال مراجعة هذه النتائج وقياسها، لذا فهو عملية مستمرة ولكن ليس نتيجة (Gazi et al., 2022)

يعتبر الاداء عملية ديناميكية ويتغير بمرور الوقت ما لم يكن هناك تدخلات خارجية وموجهة فهو يشير الى الانشطة التي تحول المعلومات أو المواد بشكل مباشر الى منتجات وخدمات، والى الانشطة التي تدعم العمليات الاساسية للمنظمة، وكذلك يشير الى السلوكيات التي تؤدي الى الفعالية من خلال تحسين الاداء المؤسسي (Kozlowski, 2012, 550) يُعرف الأداء بأنه السلوك النابع من العاملين والذي يُحقق النتائج، والسلوكيات بحد ذاتها ايضاً نتائج، فهي نتاج الجهد العقلي والجسدي المطبق على المهام، ويمكن الحكم عليها بمعزل عن نتائج الاعمال (Armstrong & Taylor 2017, 392)

و عرفت عدان (2019 ، 51) الأداء انه محصلة تفاعل عناصر متداخلة فيما بينها، هذه العناصر تساهم في بلورة النتائج والاهداف، والتي تظهر من خلال سلوك فرد في كيفية استجابته وتكيفه معها من جهة، وكيف يؤدي مهامه من جهة أخرى".

أما أداء المؤسسة فيعتبر مفهوماً غامضاً ولم يتم تعريفه بشكل صريح، ويرتبط عادة بالمنطق المالي البحث، والقدرة على تحقيق الربح من خلال استخدام اقل قدر ممكن من الموارد (Potocan & Nedelko, 2017, 344)

يشير الاداء المؤسسى الى تحليل اداء المنظمة مقارنة بالمهام والغايات والأهداف التي تسعى اليها، ويتمثل الأداء المؤسسي في نتائج اعمالها من خلال تفاعلها مع البيئتين الداخلية والخارجية، وهو محصلة كل من اداء العاملين، واداء الادارات والذي يمكن قياسه بمجموعة من المعايير المحددة للتأكد من الوصول الى النتائج بكل كفاءة وفاعلية، واداء المنظمة بشكل عام، وتأثير البيئة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية على كل اداء (رضوان 2013 ، 9)

يرى Faliza et al. (2024) ان الاداء المؤسسى يُعنى بالانجازات التي يحققها العاملين في فترة معينة، فهو مقياس لتقدم المنظمة ومدى تحقيقها للأهداف والنتائج المحققة بكفاءه .

واشار اليه Dinger and Yüksel (31, 2022) انه النتيجة النهائية لجميع اعمال المنظمة، ومن خلاله يتم تقييم وضعها الحالي من حيث فعالية وكفاءة الاعمال.

واوضح Chmielewska et al. (2022) ان الاداء المؤسسى يعني الفعالية والكفاءة في تحقيق اهداف المنظمة وبناء علاقات جيدة بينها وبين بيئتها. وفي نفس السياق يرى (110 Marquez (2020, ان الاداء المؤسسى يعني مدى قدرة المنظمة على تنفيذ استراتيجياتها ونجاحها، وذلك من خلال الكفاءة في استخدام الحد الأدنى من مواردها، والفعالية في تحقيق اهدافها. فهو حسن استخدام الموارد المتاحة للخروج بنتائج تحقق اهداف المنظمة على المدى البعيد" (بلحاج، 2023).

ومن جهة أخرى يعكس الاداء المؤسسى التأثير الناجم عن أنشطة المنظمة الهادفة والموجهة نحو القيمة، ونظراً لأن المنظمة تتكون من افراد ومجموعات، فإن ادائها سيكون على ثلاثة مستويات حددها (Wu, 2020, 2) هي:

1. الاداء التشغيلي الذي يشير الى الاداء العام للمنظمة.
2. الاداء الجماعي الذي يتمثل بأداء الاقسام والوحدات في المنظمة.

3. الأداء الفردي الذي يُعنى بأداء العاملين في المنظمة، ويعتبر اساس الاداء المؤسسي الذي بدونه لن يكون هناك اداء جماعي او اداء منظمي.

وفي رأي الباحث ان الاداء المؤسسي يُعنى بمستوى مساهمة الانشطة او السياسات والإجراءات بتحقيق رسالة ورؤية المنظمة وأهدافها وغاياتها، ويرتبط بمخرجات ونتائج انجاز مهام العاملين في كل مستويات المنظمة.

3.2.2 ادارة الاداء المؤسسي

تشير اهداف الاداء الى الانجاز أو النتائج التي تريد المنظمة تحقيقها، والتي تمكنها من الوصول الى ما تسعى اليه من اهداف استراتيجية، وذلك من خلال بطاقة الاداء المتوازن وما تشمله من مؤشرات (السلمي ، 2014 ، 301)

دعم القرارات المتخذة التي تعزز من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Poister et al., 2015, 7) ونتيجة لذلك فإن ادارة الاداء تتمثل بجمع بيانات كمية ونوعية متعلقة بالاداء، واستخدامها في وتركز على النتائج من خلال استخدام معلومات الاداء في اتخاذ القرارات المختلفة (Poister et al 2015, 3)

وبناء على ذلك يُقصد بإدارة الأداء انها عملية تخطيط الاداء والتحسين المستمر له عن طريق تحديد الاهداف الفردية والجماعية التي تتوافق مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقياس وتقييم نتائجه، وتطوير معارف وقدرات ومهارات العاملين، وتوفير الوسائل المناسبة لهم لضمان تحقيق اداء جيد والحصول على افضل النتائج ضمن متطلبات الكفاءة المخطط لها (Armstrong & Taylor . 396, 2017)

■ قياس الاداء المؤسسي

يُعد قياس الاداء عامل رئيسي لأي منظمة للسيطرة على تطبيق استراتيجياتها (2022 Nafari & Rezaei). فهو المحور الاساسي لنجاحها، وقدرتها في الوصول الى اهدافها المخططة مسبقاً.

فقد عرف (Poister et al. (2015,7) قياس الاداء انه جمع منظم ومنهجي للبيانات الكمية مع مجموعة من المؤشرات الرئيسية للأداء المنظمي. وكذلك عرفه كافي (2013)،

(138) أنه عبارة عن تقديم بيانات ومعلومات كمية أو وصفية عن العمليات والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها، فضلاً عن كونه أداة تساعد على فهم وإدارة وتحسين ما تعمله المنظمة"، ويتمثل الهدف الرئيسي من قياس الاداء في الربح والنمو، بالإضافة الى تحديد النتائج المرجوة قصيرة وطويلة المدى، والتعرف الى الفرص والتهديدات، وتحفيز السلوكيات الخضراء والمحافظة على البيئة.

ويتم تحديد قياس الاداء المؤسسي من خلال مجموعة من المقاييس حددها (5) (Bouheni et al., 2016) وهي:

- الانتاجية التي تحدد مدخلات ومخرجات المنظمة وتتمثل الانتاجية في القدرة على خلق قيمة مضافة من خلال عناصر الانتاج في فترة زمنية محددة.
- الفعالية التي تحدد العلاقة بين المخرجات وبين ما تسعى المنظمة الى تحقيقه. وتعرف الفعالية انها العلاقة بين النتائج المحققة والاهداف المسطرة".
- التوقيت المناسب الذي يُقيم الوقت المستغرق في انتاج المخرجات المناسبة.
- الجودة التي تقيس العملية التي يتم من خلالها انتاج المخرجات.

وتبرز أهمية قياس الأداء في أنه يساعد المنظمات في صياغة الاستراتيجيات وتقييم انجازها لأهدافها (Dahal et al., 2022). ويمكن المديرين من تحقيق مؤشرات الاداء بإعتباره يكشف بالتفصيل عن سمات النتائج التي حصلوا عليها وعلاقات السبب والنتيجة (Gazi et al., 2022).

ويهدف قياس الأداء الى تغيير سلوك العاملين، لذا يجب الحرص على تجنب تشجيع السلوكيات التي قد تؤدي الى عواقب غير مقصودة، وبالتالي تنعكس سلباً على الاداء العام للمنظمة، وتكمن أهمية قياس الأداء في انه يلعب دور بارز ومهم في اداء عمليات المنظمة، وذلك لأنه يُمكنها من قياس فعالية وكفاءة اعمالها، وكذلك أهميته من الناحية الاستراتيجية فهو يعتبر وسيلة لتحويل النوايا الاستراتيجية الى افعال (Barnes 2017, 64)

واشار (Badiru (2019, 69 – 75 الى ان الغرض من قياس الأداء في المنظمات يكمن في احد الامور التالية او جميعها معاً:

1. قياس الأداء من اجل الرقابة للتأكد من حدوث ما هو مخطط او متوقع بالفعل، ويستخدم المديرين مؤشرات الرقابة عادة لتقييم اداء جزء من المنظمة يكون المدير مسؤولاً عنها كالأقسام مثلاً.
2. قياس الاداء من اجل التحسين وليس من اجل السيطرة، وذلك بالتركيز على قياس اداء وحدة معينة والحصول على المعلومات لتحديد مستويات واتجاهات الاداء الحالية، والتأكد من ان العاملين في المنظمة يملكون المعرفة والقدرات اللازمة للتحسين، وتوجيههم لإستخدام معلومات الأداء لجعل التحسين افضل.
3. القياس من اجل التخطيط، وذلك من خلال زيادة فهم القدرات الحالية وتحديد اهداف واقعية للأداء المستقبلي، ومراقبة التقدم في تنفيذ الخطط الحالية.
4. القياس من اجل التشخيص لتوضيح علاقة السبب والنتيجة بين العوامل التي يمكن السيطرة عليها والأخرى التي لا يمكن السيطرة عليها وتأثيرها على النتائج النهائية.
5. القياس من اجل التعميم، وذلك بإستخدام مؤشرات الأداء والبيانات التاريخية لتوضيح قدرات المنظمة.

■ تقييم الاداء المؤسسي

يعتبر تقييم الاداء من اساسيات تحسين الاداء المؤسسي ، فهو عملية تحليل وتقييم منتجات او خدمات او نتائج المنظمة معاً وفقاً لأهداف محددة مسبقاً ولفترة زمنية معينة (2022 Gazi et al.,).

يُعرف تقييم الاداء انه مجموعة الدراسات التي تهدف الى التعرف على مدى قدرة وكفاءة الوحدة الاقتصادية وادارة نشاطها في مختلف جوانبها الادارية والانتاجية والتقنية والتسويقية والتخطيطية خلال فترة زمنية محددة، وبيان مدى قدراتها في تطوير كفاءتها وتحويل المدخلات الى مخرجات كمية ونوعية ضمن الجودة المطلوبة، اضافة الى تحسين درجة نجاحها في التقدم على منافسيها عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها، وابتداع الاساليب الأكثر انتاجاً وتطوراً في مجالها (الكرخي ، 2014 ، 31)

و عرف (54 , 2009 , Chai)تقييم الاداء انه عملية تساهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المنظمة، وذلك من خلال تحديد المؤشرات وجمع البيانات وتحليلها وتقييمها وفقاً لمعايير الاداء المحددة.

وأشار (Barnes 2017, 64) الى ان اهداف الاداء تكمن في المعايير التي من خلالها يتم تقييم أداء العمليات، ويساعد على وجود أهداف محددة للأداء ويوضح الغاية من ادارة العمليات اليومية المتمثلة في التكلفة والجودة والسرعة والمرونة والاعتمادية.

ويتم تقييم الاداء المؤسسي بطريقتين هما (Chmielewska et al., 2022)

1. الاداء الموجه نحو الهدف، يتم تقييمه من خلال طريقة نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها.
2. الاداء النظامي، يتم تقييمه من خلال المدخلات التي تقاس من خلال العلاقة بين النتائج المحققة والنفقات المتكبدة.

ويرى الباحث ان تقييم الاداء المؤسسي يُعنى بالانشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف التعرف الى مواطن الضعف والقوة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة، وتساعد على تحقيق أهدافها، وذلك بمقارنة الاداء الفعلي بذلك المخطط له.

4.2.2 بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء :

لم تعد انظمة ادارة الاداء التقليدية القائمة على المقاييس المالية كافية لقياس الأداء، وذلك بسبب اعتمادها على مقاييس الاداء المالي، وإغفال تلك التي تقيس الاستراتيجيات والعمليات الغير مالية فضلاً عن انها تركز على البيانات التاريخية والنتائج قصيرة المدى (Dahal et al., 2022). لذا فإن استخدام بطاقة الاداء المتوازن يزيد من موثوقية قياس الاداء المؤسسي ، بدلاً من قياس الاداء من خلال مؤشرات متعددة وكل واحد منها يقاس على حده (Donaldson, 2015,239)

فمنذ أكثر من عشرين عاماً قدم Kaplan and Norton بطاقة الاداء المتوازن، وهو المفهوم الذي تم تبنيه من قبل آلاف المنظمات العامة والخاصة حول العالم، بل وصل الى اكثر من نصف المنظمات الأمريكية الكبيرة، حيث كانت المنظمات تقوم بقياس ادائها بشكل تقليدي على اساس النتائج المالية التي تركز على الماضي وتفشل في تحديد الامكانات المستقبلية، فجاءت بطاقة الاداء المتوازن لمعالجة هذا القصور من خلال استكمال المؤشرات المالية التقليدية بثلاثة مؤشرات أخرى حول أداء المؤسسة (Moseley, 2018, 206)

■ مفهوم بطاقة الاداء المتوازن

بطاقة الاداء المتوازن عبارة عن اطار عمل لوصف أنشطة المنظمة من اربعة جهات نظر مختلفة من خلال الجمع بين المؤشرات الوظيفية وأخرى ارشادية في اربع جوانب هي المالية ، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو (Alivand & Zamhariri et al. 2023)

تعرف بطاقة الاداء المتوازن انها بطاقة تجمع كافة العناصر التي تساعد المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية المنبثقة من رؤية المنظمة ورسالتها عبر اداء متوازن (المعاينة والحموري ، 2013 ، 187)

وعرفها المغربي انها اداة توفر مجموعة من المقاييس، تُعطي للإدارة العليا نظرة سريعة ومتكاملة عن اداء المنظمة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الاعمال التي تهدف بالفعل بصفقتها مقاييس نهائية، وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية لمدى رضا العملاء والعمليات الداخلية، التعلم والنمو بصفقتها مقاييس قيادية وارشادية ومحركات للأداء المالي مستقبلاً" (المغربي ، 2020 ، 126)

ويشمل مفهوم بطاقة الاداء المتوازن بعداً إضافياً للأبعاد الأربعة التي أوصى بها Kaplan and Norton، وهو البعد البيئي الذي يُعنى بالتأثيرات البيئية، وذلك من خلال ربط أنشطة العمليات الداخلية بالقضايا البيئية، مما يجعل المنظمة صديقة للبيئة (79, 2022, Madu).

■ أهمية بطاقة الاداء المتوازن

تعتبر بطاقة الاداء المتوازن وسيلة متكاملة لقياس الاداء المؤسسي ، والتي من خلالها تسعى المنظمات الى فهم طبيعة مؤشرات الاداء الرئيسية التي ينبغي التحكم بها، وصولاً الى العاملين داخل المنظمة والتسهيل من فهم العلاقات فيها، مما يؤدي الى ممارسة الاعمال الرئيسية وتتبعها، وبالتالي توفير رؤية اكبر واستغلال الموارد بشكل افضل (Sutherland, 2004)

وتمثل بطاقة الاداء المتوازن نهجاً جديداً يتضمن طرق جديدة للتفكير والابتكار والتغيير التنظيمي، لذا فإن استخدامها يضمن التنمية المستدامة للمنظمة، وذلك لأنه يتم من

خلالها استخدام المؤشرات المالية التي تميز الاداء الاقتصادي، ومؤشرات العمليات التي تميز الاداء التشغيلي، فضلاً عن المؤشرات البيئية (Varzaru, 2022).

كما وتحسن بطاقة الاداء المتوازن اداء المنظمة من خلال قياس الأمور المهمة فيها، وتساعد المدراء في اتخاذ قرارات سليمة، واستخدام الوقت والموارد بفعالية، فضلاً عن انها تساعد العاملين جميعاً في تحديد أولويات اعمالهم يوماً بيوم (الشعراوي، 2023، 198).

فهي تعمل على ترجمة مهمة واستراتيجية المنظمة الى مجموعة من مقاييس الاداء التي توفر اطاراً لنظام القياس والادارة الاستراتيجية، فهي توفر القدرة للحصول على الاصول غير الملموسة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النمو المستقبلي (Feng, 2015, 76-77).

■ اهداف بطاقة الاداء المتوازن

يتمثل الهدف الرئيسي من استخدام بطاقة الاداء المتوازن في قياس الأداء الى تقليص الفجوة بين الاستراتيجية والتنفيذ، والقضاء على الانشطة الزائدة عن الحاجة (2022 Varzaru).

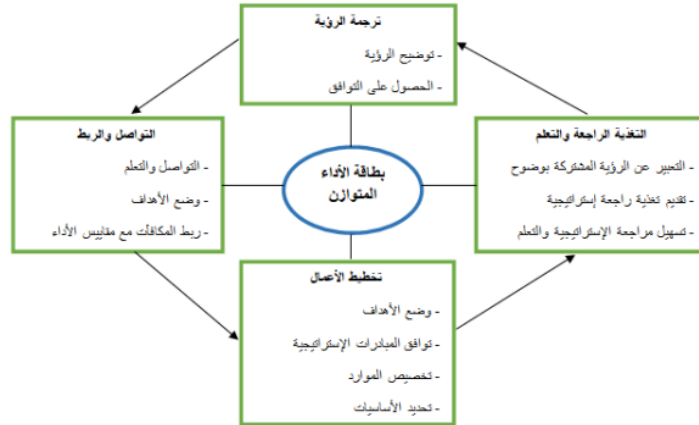
يرى (Tawse and Tabesh (2023 أن بطاقة الاداء المتوازن تُعتبر اداة واسعة وعميقة لقياس الاداء، وتهدف الى ربط القرارات والاجراءات التشغيلية التي يمكن السيطرة عليها مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. حيث انها تحتوي على المعلومات التي تزود المديرين بالقدرة على النظر الى المستقبل (Finkler et al., 2020, 274).

ولربط الاجراءات التشغيلية قصيرة الأمد مع الاهداف الاستراتيجية طويلة الأمد، يتضمن مفهوم بطاقة الاداء المتوازن اربع عمليات ادارية جديدة ذكرها (Moseley 2018 , 206) وكما تظهر في الشكل (1) وهي:

1. ترجمة الرؤية وذلك بقيام المديرين بالإجماع على تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجيتها.
2. التواصل والربط يظهر في قيام المديرين بإيصال استراتيجيتهم الى جميع اجزاء المنظمة، وربطها بأهداف الاقسام او العاملين.
3. تخطيط الاعمال تكون بقيام المديرين بمزامنة مبادرات التغيير المختلفة في وقت واحد، وذلك بهدف تسهيل تحديد الأولويات وتخصيص الموارد.

4. التغذية الراجعة والتعلم وذلك من خلال مراقبة الاداء في الوقت الفعلي من خلال وجهات النظر الثلاث الغير مالية (العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) ، مما يمكن المديرين من اجراء تعديلات فورية على الاستراتيجية.

الشكل (2): العمليات الادارية التي تربط الاجراءات التشغيلية قصيرة الأمد مع الاهداف الاستراتيجية طويلة الأمد



المصدر: سمرين، خليل يوسف (2016) عن الاستراتيجية شركة العبيكان للتعليم، 279

■ فوائد بطاقة الاداء المتوازن

تمكن بطاقة الاداء المتوازن من متابعة اداء الاعمال بشكل مستمر، مما يقلل من كمية المهام والمقاييس، وبالتالي يُجبر المديرين على تحديد أولويات الاعمال، لذا فإن بطاقة الاداء المتوازن تبسط من خطة العمل عن طريق الجمع بين توجيه العملاء ووقت الرد وتحسين الجودة والعمل الجماعي وكذلك تقليل وقت تقديم المنتجات في تقرير اداري واحد، بالإضافة الى انها تحمي من التحسين الفرعي من خلال قيام المديرين بتحليل المقاييس الاربعة في وقت واحد (Rawashdeh & Rawashdeh, 2023)

وقد أوضح Kaplan and Norton (1996) بعض فوائد بطاقة الاداء المتوازن على النحو التالي:

- توضيح وتحقيق الإجماع حول الرؤية والاستراتيجية.
- بناء فريق الإدارة.
- الاتصالات الاستراتيجية.
- ربط المكافأة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- مواءمة الموارد والمبادرات الاستراتيجية.
- استدامة الاستثمار في الأصول الفكرية وغير المادية.
- توفير الأساس للتخطيط الاستراتيجي.

وبذلك تتسع رؤية المديرين الى عوامل النجاح الحاسمة، وتحديد مؤشرات الاداء الرئيسية لقياس الاداء، وجمع البيانات التي تُمكن من تتبع اداء المنظمة في سياق هذه المؤشرات، مما يؤدي الى تخطيط استراتيجي وتنظيم اقوى يتفاعل مع المشكلات التي تؤثر على النجاح بسرعة وقبل فوات الأوان لإتخاذ الاجراءات التصحيحية (Finkler et al., 2020, 274)

5.2.2 ابعاد الاداء المؤسسي

1. بعد العملاء

يُعنى بعد العملاء بقياس عملاء المنظمة الذين هم مفتاح نجاحها المالي في جلب الإيرادات لها من خلال شرائهم لمنتجاتها وخدماتها (Dahal et al., 2022). ويتمثل في مدى نجاحها في ارضاء عملائها (Moseley 2018 , 206) واستمرارها بالاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم، وذلك بالتركيز على عملياتها من خلال اعين العملاء وصولاً الى رضاهم (الربيعاوي وعباس 2015 ، 73). فهو يقيس المعايير التي من خلالها تتمكن المنظمة من تحديد مكانتها الحالية والمستقبلية بأعين العملاء والموردين (الشملي ، 2017 ، 53)

يركز بعد العملاء على العملاء وسوق المنافسة في نفس الصناعة، مع التعرف الى مقاييس أداء المؤسسة المنافسة، ومدى قدرتها على التميز في الجودة والسعر في المنتجات والخدمات التي تقدمها لتحقيق رضا العملاء السعد وآخرون 2012 (21) ويعكس بعد العملاء انطباع العملاء وطريقة تعاملهم مع المنظمة، والوصول الى رضاهم لتحقيق اهدافها الاستراتيجية (الشعراوي 2022، 198 – 199)

ويُقاس مستوى رضا العملاء من خلال المقاييس النوعية والكمية فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة، وذلك من خلال مؤشرات تتمثل في رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء، وجذب عملاء جدد، والربحية المتحصلة من العملاء والحصة السوقية (Nafari & Rezaei, 2022). لذا ينبغي على المنظمة تحديد اهدافها بناءً على متطلبات العملاء وتوقعاتهم التي ستولد الأرباح، وبالتالي نمو (Jabłoński, 2019, 3)

ويمكن القول ان بعد العملاء يهتم بقدرة المنظمة على الوفاء بمتطلبات واحتياجات عملائها وذلك من خلال تقديم خدمات ومنتجات تتميز بالجودة العالية وذات قيمة مضافة تلبي رغباتهم وتتنال رضاهم.

2. بعد العمليات الداخلية

يُعنى بعد العمليات الداخلية بتحديد العمليات التي تؤدي الى خلق القيمة للعملاء والمساهمين (Fatima & Elbanna, 2023). أي الجودة التشغيلية للمنظمة، ومدى تلبية المنتجات والخدمات التي تقدمها لإحتياجات ورغبات العملاء (Moseley 2018 , 206) .

وهي مرتبطة بالإجراءات والعمليات التي يجب ان تقدم افضل اداء لتحقيق رضا العملاء (الشعراوي 2022، 198-199). وذلك لأن اجراءات العمل الداخلية تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء وتحقيق الاهداف المالية، لذا فإنه من المهم القيام بتحديد الكفاءات والعمليات التي ينبغي ان تتفوق فيها المنظمة (Dahal et al., 2022).

يشير بعد العمليات الداخلية الى اداء العاملين وفعالية وكفاءة الأنشطة والعمليات داخل المنظمة (الشميلي 2017 ، 53) ويركز على توفير الخدمات والمنتجات للعملاء الحاليين، والاهتمام بعمليات الابتكار التي توضح احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وتطوير منتجات جديدة تتوافق مع توقعاتهم (Jabłoński, 2019, 3).

حيث أن اداء العمليات الداخلية يهدف الى تحقيق التميز من خلال الابداع والتطوير كتقديم منتجات وخدمات جديدة، وزيادة قيمه للعملاء وتعميق العلاقات مع الحاليين منهم، وكذلك تحسين العمليات التشغيلية التي تساهم بتقليل التكلفة، مما يُحقق التفوق التشغيلي (الجبالي، 2016 ، 37)

كما ويكشف بعد العمليات الداخلية عن أكثر الأنشطة التي تساهم في تحسين وتطوير الاداء التشغيلي للمنظمة، وذلك بالاستجابة للعميل وتلبية حاجاته، وتوجيه التعلم والنمو من خلال تحديد البرامج والاجراءات التي من شأنها أن تُحسن من اداء العاملين وتحقيق رضاهم (السعد وآخرون ، 2012 ، 63)

وقد أوضح محمد (2014 ، 260) أن بعد العمليات الداخلية يشتمل على ثلاثة ابعاد فرعية هي:

- **البعد الأول:** عمليات الابتكار التي تعنى بالمنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء.
- **البعد الثاني:** عمليات التشغيل التي تُعنى بأنشطة الانتاج وايصال المنتجات والخدمات الى العملاء في الوقت المحدد.
- **البعد الثالث:** خدمة ايصال المبيعات الى العملاء وخدمات ما بعد البيع بكل مراحلها.

ومن خلال ما سبق نلاحظ ان بعد العمليات الداخلية يُعنى بالتركيز على الأنشطة والعمليات التشغيلية وطرق تحسينها وتطويرها التي تميز المنظمة عن غيرها، ويتم من خلالها الوفاء باحتياجات العملاء ومتطلباتهم وكذلك اهداف أصحاب المصالح.

3. بعد التعلم والنمو

تتطلب المنافسة العالمية القوية تحديد البنية التحتية التي ينبغي تطويرها لتحقيق النمو والتحسين المستدامين، مما يدعو المنظمات الى تعزيز قدراتها لخلق القيمة للعملاء والمساهمين فيها (Dahal et . al., 2022)

لذا فإن بعد التعلم والنمو يشتمل على محركات غير ملموسة للأداء المنظمي على المدى البعيد تتمثل في رأس المال البشري والانظمة والاجراءات الداخلية (Fatima , 2023) و Elbanna &). ويركز على الاهتمام بالبنية التحتية للمنظمة والعاملين فيها الربيعاوي وعباس، 2015 (73). فهو يرتبط بالمؤشرات التي تتعلق بنمو وتطور الموظفين والمنظمة بشكل عام (الشعراوي 2022، 198). وايضاً يرتبط فيما ما اذا كانت ثقافة المنظمة وتدريب العاملين فيها يدعمان التطوير والتحسين على المستويين الفردي والمنظمي (Hansen & Moseley, 2018, 206)

ويُحدد التعلم والنمو القدرات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق النمو والتطوير على المدى الطويل بهدف زيادة قدرات العاملين وتحفيزهم وتمكينهم، وكذلك زيادة قدرات ونظم المعلومات فيها (Hansen & Mowen, 2018, 704)

فقد أشار اللبدي (2015، 71) الى ان بعد التعلم والنمو يتطلب التعريف بالمهارات والتكنولوجيا وثقافة المنظمة ليتم من خلالها وضع استراتيجيات التعلم التي تعد اساس رفع المهارات والخبرات لإتمام العمليات الداخلية بكفاءة وتحقيق القيمة للعملاء والاهداف المالية التي تسعى اليها.

ويتمثل الهدف من التعلم والنمو في تطوير قدرة المنظمة في العمل تبعاً لمتطلبات الابداع والتغيير، وضمان التقدم المستمر لها، والذي بدوره يساعدها في تحسين مخرجاتها وبلوغ اهدافها، حيث ان التعلم والنمو يعتمد على فكرة أن تقدم المنظمة ونجاحها يعتمد اعتماداً كلياً على رأس المال الفكري والقيمة التي يولدها الى اعلى الهرم التنظيمي نتيجة الصعود القائم على المعارف والخبرات والمهارات الواسعة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد (السعد وآخرون، 2012 ، 20)

فقد أكد (Jabloinski 2019 - 4) أن بعد التعلم والنمو يركز على تعزيز ثلاثة قدرات أساسية هي: قدرات العاملين، وقدرات أنظمة المعلومات، والتمكين والمواءمة.

كما وبين (Kune 2019,246) أن بعد التعلم والنمو يقوم على اقتراح الأنشطة التي تحسن من أداء العمليات الداخلية. مما يُمكن المنظمة من تدريب العاملين فيها وتحسين مهاراتهم، وبالتالي رفع مستوى جودة تلك العمليات (الزويلف، 2022، 405)

يرى الباحث أن بعد التعلم والنمو يُعنى بقدرة العاملين في المنظمات على التطوير والتعلم وإكسابهم المهارات التي تحسن من قدراتهم وخبراتهم على تقديم أقصى ما يمكن من الخدمات والسلوكيات وهذا يخدم المنظمة والعلماء على حد سواء ويؤدي بالتالي إلى استدامة نجاح المنظمة.

4. البعد البيئي

يشير البعد البيئي إلى نتائج أداء المنظمة لجوانبها البيئية (Chai, 2009 , 54). ويركز على تأثير عملياتها على البيئة الطبيعية، وإن قياس الأداء البيئي يواجه تحديات مماثلة لأي أداء من حيث سهولة القياس والحساسية وغيرها (Barnes, 2017, 59).

يعني الأداء البيئي تنفيذ المبادرات التي تؤثر بشكل إيجابي على البيئة. لذلك، من أجل التمتع بحماية البيئة، ومن الضروري أن تتبنى الشركات ممارسات الإدارة البيئية الفعالة (Dinger & Yüksel 2022, 31)

كما وعرف الاداء البيئي ايضاً انه النتائج القابلة للقياس لنظام الادارة البيئية من حيث تحكم المنظمة بسياساتها وأهدافها البيئية، والجوانب البيئية لعملياتها والمتطلبات القانونية وغيرها، وعادة ما يتم قياسه من خلال مؤشرات يمكن ملاحظتها وكذلك قياسها كمياً، ويتم التعبير عن هذه المتغيرات كقيم نسبية أو مطلقة، وتكون هذه المؤشرات ايجابية عندما تقيس الحد من التلوث البيئي، وتكون سلبية عندما تشير إلى التلوث الناتج عن النشاطات المختلفة للمنظمة (Carroll, 2016, 275).

تظهر الكفاءة البيئية في تنفيذ الممارسات البيئية التي تساهم في تحديد الوسائل التي تستخدمها المنظمة لمنع انشطتها من التأثير على البيئة، وهذا يتطلب التمييز بين طبيعة الوسائل المستخدمة والنتائج النهائية والتي تسهم بشكل أو بآخر استخدام ممارسات بيئية جيدة مثل تدابير

مكافحة التلوث والقيام باستثمارات بيئية ووضع السياسات واللوائح والتعليمات التي تؤدي الى الوصول الى الكفاءة البيئية الشاملة وتقاس كفاءة الاداء البيئي من خلال التركيز على النتائج البيئية الناجمة عن تلك الممارسات وتشمل الإدارة البيئية والأنشطة الفنية والتنظيمية التي تقوم بها المنظمة بهدف الحد من التأثيرات البيئية وتقليل أثارها على البيئة الطبيعية وهو ما يعتبر من مبادئ المسؤولية البيئية من قبل المنظمات وتتضمن هذه الإجراءات مزيداً من الافصاح والمراقبة وادارة الأداء البيئي بكل الوسائل والسبل (Paille 2020,146)

وفي رأي الباحث إن البعد البيئي يعنى بالاداء البيئي الذي يشمل المبادرات المؤيدة للبيئة التي تطبقها المنظمة، وكذلك اعتماد المعايير والمحددات الدولية في التعامل مع البيئة وزيادة الوعي البيئي للعاملين لديها من خلال برامج بيئية توعوية داخلية وخارجية.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث المسح الميداني (Survey) لعناصر مجتمع الدراسة المكون من رؤساء الأقسام ومدراء المشاريع في شركة البحر الأحمر، وتم تطوير استبانة لهذا الغرض بهدف جمع البيانات وتحليلها، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي في تصنيف البيانات وتحليلها، بحيث يتم وصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، بينما تم استخدام الجزء التحليلي لاختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على تحسين الأداء المؤسسي (العمليات الداخلية، التعلم والنمو، رضا العملاء) في شركة البحر الأحمر

2.3 مصادر جمع المعلومات

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فإن الباحث اعتمد على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وكما يلي:

1. **المصادر الثانوية:** وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة، وذلك لوضع الأسس والإطار النظري للدراسة، إذ سيتم الرجوع إلى الكتب والمصادر والمواد العلمية، والإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة في السعودية.
2. **المصادر الأولية:** وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال تطوير استبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة، بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

يتكون مجتمع الدراسة من شركة البحر الأحمر، حيث تشمل العينة رؤساء الأقسام ومدراء المشاريع العاملين في الشركة، ووفقاً لما ذكره (Sekaran 2003)، فإن حجم العينة المناسب للبحث العلمي يتراوح بين 30 إلى 500 مشارك. وبناءً على ذلك، تم توزيع 200 استبانة على أفراد العينة، وذلك بناءً على التحديد المسبق من قبل الشركة. وقد تم استرداد 150 استبانة، ووجد منها 130 استبانة صالحة للتحليل، أي ما نسبته 86.7% من إجمالي الاستبانات المسترجعة.

4.3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم تصميمها بعناية لضمان الحصول على معلومات دقيقة وموثوقة حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر. وقد تم إعداد الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة لضمان تغطية كافة جوانب الموضوع قيد البحث.

وتم تقسيم الاستبانة إلى أجزاء رئيسية لضمان شمولية البيانات المطلوبة كما يلي:

1. البيانات الديموغرافية (المعلومات العامة):

○ تتضمن أسئلة حول الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وذلك بهدف التعرف على خصائص العينة وتحليل مدى تأثيرها على متغيرات الدراسة.

2. أسئلة تتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (المتغير المستقل):

3. أسئلة تتعلق بالأداء المؤسسي (المتغير التابع):

عدد الفقرات	البُعد الرئيسي
5 فقرات	البيانات الديموغرافية (العامة)
6 فقرات	الاستقطاب الرقمي
7 فقرات	التدريب الرقمي
6 فقرات	تقييم الأداء الرقمي

كفاءة العمليات الداخلية	7 فقرات
التعلم والنمو	8 فقرات
رضا العملاء	5 فقرات
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	44 فقرة

تم تصميم الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس آراء المشاركين حول فقرات الدراسة، وذلك وفقاً للتدرج التالي:

الدرجة	مستوى الموافقة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

يتيح هذا المقياس توفير بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يساعد في فهم مدى تأييد المشاركين لممارسات الموارد البشرية الرقمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.

5.3 صدق الأداة

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري وذلك بهدف التعرف على الأسئلة المرتبطة ببعضها وللتأكد أيضاً من مدى اتساق إجابة أفراد عينة الدراسة حتى تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، كما تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات.

6.3 ثبات الأداة

تم اعتماد معامل كرونباخ الفا (Cronpach's Alpha) للاتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، وفيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في أنموذج الدراسة

ولتحديد درجة المقياس فسوف يحدد الباحث ثلاثة مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع) بناء على المعادلة الآتية: (Sekaran, 2010)

طول الفئة = (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 3/4 = 3/(5 - 1)$

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

المستوى	النطاق
منخفض	من (1.00) إلى أقل من (2.33)
متوسط	من (2.34) إلى (3.67)
مرتفع	من (3.68) إلى (5.00)

وقد تحقق الباحث من مدى اتساق فقرات الاستبانة من خلال إيجاد معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) كم هو موضح في الجدول رقم (4).

جدول (1): يوضح نتائج اختبار كرونباخ الفا لقياس ثبات الاستبانة

ت	المحور	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد المتغير المستقل		
1	الاستقطاب الرقمي	0.894
2	التدريب الرقمي	0.911
3	تقييم الأداء الرقمي	0.947
أبعاد المتغير التابع		
4	العمليات الداخلية	0.904
5	التعلم والنمو	0.679
6	العملاء	0.920

يشير الجدول أعلاه إلى قيمة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة، حيث توضح النتائج أن جميع أبعاد متغيرات الدراسة حققت معامل اتساق أكبر من 0.60 . ويعد الحصول على قيمة $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ مقبولا من الناحية التطبيقية في مجالات العلوم الإنسانية والإدارية، مما يعزز موثوقية الأداة البحثية. وبذلك، تأكد الباحث من صدق وثبات

الاستبانة، مما يؤكد صلاحيتها لاستخدامها في تحليل النتائج واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة.

9.3 المعالجات الإحصائية

تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استبانة ضمن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) (SPSS) وتم معالجتها وفق الاختبارات التي تحقق غرض الدراسة، وتحديداً تم استخدام الأساليب التالية:

1. مقياس النزعة المركزية (measures of center tendency): مثل الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression): وذلك من أجل اختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع ومعرفة قيم متغيرات بيتا.
3. اختبار كرو نباخ ألفا (Cronpach's Alpha): وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

1.4 نتائج التحليل الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية لوحدة المعاينة.

❖ المعلومات الشخصية

وتاليًا عرض لعينة الدراسة وفق المعلومات الشخصية:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	90	69.2
أنثى	40	30.8
المجموع	130	100.0

يُظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، حيث بلغ عدد المشاركين الذكور 90 فردًا، مشكلين ما نسبته 69.2% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد المشاركات من الإناث 40 فردًا، بنسبة 30.8%. تعكس هذه النسب تباينًا واضحًا في تمثيل الجنسين داخل العينة، مما قد يشير إلى طبيعة الهيكل الوظيفي في الشركة محل الدراسة، حيث يكون التمثيل الذكوري أعلى، وهو ما قد يكون مرتبطًا بطبيعة الأدوار الوظيفية والتخصصات داخل المؤسسة.

جدول (3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
سنة – أقل من 30 سنة	43	33.1
30 سنة – أقل من 35 سنة	46	35.4
35 سنة – أقل من 40 سنة	30	23.1
40 سنة – أقل من 45 سنة	9	6.9

1.5	2	45 سنة فما فوق
100.0	130	المجموع

يُظهر الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقاً للفئات العمرية، حيث تشكل الفئة العمرية (30) سنة – أقل من 35 سنة (النسبة الأكبر من العينة، بمعدل 35.4%، تليها الفئة 25) سنة – أقل من 30 سنة (بنسبة 33.1%، مما يعكس أن غالبية المشاركين في الدراسة من فئة الشباب، وهو ما قد يكون مؤشراً على أن الشركة تضم نسبة كبيرة من الموظفين في بداية أو منتصف مسيرتهم المهنية.

في المقابل، تشكل الفئة 35) سنة – أقل من 40 سنة (نسبة 23.1%، بينما تنخفض المشاركة في الفئات العمرية الأكبر، حيث بلغت نسبة الفئة 40) سنة – أقل من 45 سنة (6.9%، في حين كانت الفئة العمرية 45) سنة فما فوق (الأقل تمثيلاً، بنسبة 1.5% فقط. يشير هذا التوزيع إلى أن التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة في الشركة تميل إلى الفئات العمرية الشابة، وهو ما قد يؤثر على الديناميكيات التنظيمية واحتياجات التدريب والتطوير داخل المؤسسة.

■ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	7	5.4
بكالوريوس	100	76.9
ماجستير	18	13.8
دكتوراه	5	3.9
المجموع	130	100.0

يوضح الجدول أعلاه أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، حيث يشكلون 76.9% من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن معظم الموظفين في الشركة يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ يؤهلهم لأداء المهام الوظيفية بكفاءة.

تأتي فئة حاملي درجة الماجستير في المرتبة الثانية بنسبة 13.8%، مما يعكس وجود كوادرات تمتلك مؤهلات علمية متقدمة، قد يكون لها تأثير إيجابي على عمليات الإدارة والتخطيط الاستراتيجي داخل الشركة.

أما حاملو الدبلوم المتوسط، فيمثلون 5.4% من العينة، وهو ما يشير إلى وجود نسبة قليلة من الموظفين الذين يحملون مؤهلات تعليمية أقل من البكالوريوس، بينما بلغت نسبة حاملي درجة الدكتوراه 3.9% فقط، مما يعكس محدودية عدد الموظفين الحاصلين على أعلى الدرجات العلمية.

■ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة (في الشركة)

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة (في الشركة)

الخبرة (في الشركة)	العدد	النسبة المئوية %
سنة واحدة – أقل من 5 سنوات	44	33.8
5 سنوات – أقل من 10 سنوات	40	30.8
10 سنوات – أقل من 15 سنة	30	23.1
15 سنة فأكثر	16	12.3
المجموع	130	100.0

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة في الشركة، حيث تشكل الفئة (سنة واحدة – أقل من 5 سنوات) النسبة الأكبر من العينة، بمعدل 33.8%، مما يدل على أن نسبة كبيرة من الموظفين لديهم خبرة قصيرة نسبياً، وهو ما قد يعكس اتجاه الشركة نحو استقطاب كوادرات جديدة أو زيادة معدل التوظيف حديثاً.

وتأتي الفئة (5 سنوات – أقل من 10 سنوات) في المرتبة الثانية بنسبة 30.8%، مما يشير إلى أن نسبة معتبرة من الموظفين تمتلك خبرة متوسطة في الشركة، ما قد يعزز استقرار بيئة العمل واستمرارية الأداء، أما الفئة (10 سنوات – أقل من 15 سنة)، فقد بلغت نسبتها 23.1%، مما يعكس وجود كوادرات تمتلك خبرة طويلة نسبياً، تساهم في تحقيق استقرار إداري وتشغيلي داخل الشركة، وتشكل الفئة (15 سنة فأكثر) أقل نسبة في العينة، حيث بلغت 12.3%

فقط، وهو ما قد يشير إلى محدودية عدد الموظفين ذوي الخبرة الممتدة، مما قد يكون نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو تقاعد بعض الموظفين ذوي الأقدمية

2.4 النتائج الوصفية للدراسة

- أبعاد المتغير المستقل : ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية

■ الاستقطاب الرقمي.

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال البحث والتطوير، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية لمجال الاستقطاب الرقمي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
3	يساهم الاستقطاب الرقمي في تحسين كفاءة عملية التوظيف من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي.	3.5619	71.238	1.02773	متوسط
2	يساعد استخدام المنصات الرقمية على استقطاب الكفاءات المناسبة بسرعة وكفاءة.	3.5619	72.238	1.04627	متوسط
4	يؤدي الاعتماد على الإعلانات الرقمية إلى توسيع قاعدة المتقدمين للوظائف.	3.4857	69.714	0.97186	متوسط
6	يقلل الاستقطاب الرقمي من التكاليف المرتبطة	3.3048	66.096	0.98179	متوسط

				بالإجراءات التقليدية للتوظيف.	
متوسط	0.99927	65.904	3.2952	يُحسن الاستقطاب الرقمي تجربة المتقدمين للوظائف من خلال سهولة التقديم والمتابعة.	5
متوسط	1.01202	64.572	3.2286	يتيح الاستقطاب الرقمي خيارات أوسع في اختيار الموظفين مقارنة بالأساليب التقليدية.	1
متوسط	1.00649	68.127	3.40635	الدرجة الكلية لمجال الاستقطاب الرقمي	

أظهرت النتائج أن الموافقة على مجال الاستقطاب الرقمي جاءت عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.40) بنسبة (68.1%) ، مما يشير إلى تبني الشركة لممارسات التوظيف الرقمي بدرجة مقبولة مع الحاجة إلى تطويرها. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بـ "استخدام المنصات الرقمية لاستقطاب الكفاءات بسرعة وكفاءة" على أعلى متوسط حسابي (3.5619) بنسبة 72.238%، تليها "تحسين كفاءة التوظيف من خلال الذكاء الاصطناعي" بنفس المتوسط، مما يعكس أهمية الأدوات الرقمية في تسريع وتحسين جودة التوظيف. كما أن "الإعلانات الرقمية توسّع قاعدة المتقدمين للوظائف" حصلت على متوسط (3.4857) بنسبة 69.714%، مما يدل على فاعلية هذه الوسائل في جذب عدد أكبر من المرشحين.

في المقابل، كانت الفقرة الأقل موافقة هي "الاستقطاب الرقمي يتيح خيارات أوسع مقارنة بالأساليب التقليدية"، حيث سجلت (3.2286) بنسبة 64.572%، مما قد يعكس تحديات في عمليات الفرز والاختيار الرقمي. وبذلك، تؤكد النتائج على أهمية تعزيز الاستقطاب الرقمي من خلال تطوير أدوات تقييم أكثر دقة وفاعلية لضمان تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة في عمليات التوظيف.

■ التدريب الرقمي.

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التدريب الرقمي، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية لمجال التدريب الرقمي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
13	يساهم التدريب الرقمي في تحسين كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	3.9429	78.858	0.99835	مرتفع
12	يساعد التدريب الرقمي على تقديم محتوى تدريبي أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات الموظفين.	3.9048	78.096	0.89361	مرتفع
11	يمكن التدريب الرقمي الموظفين من التعلم الذاتي وفقاً لسرعتهم الشخصية وظروفهم.	3.8381	76.762	0.87841	مرتفع
7	يوفر التدريب الرقمي مرونة في الوصول إلى المواد التدريبية من أي مكان وفي أي وقت	3.7885	75.77	0.92088	مرتفع
9	يُعزز التدريب الرقمي القدرة على تتبع أداء المتدربين وتقييم تطورهم.	3.6667	73.334	0.8734	متوسط

متوسط	0.84786	72.38	3.619	يقلل التدريب الرقمي من التكاليف مقارنة بأساليب التدريب التقليدية.	8
متوسط	0.97195	70.096	3.5048	يزيد التدريب الرقمي من تفاعل الموظفين مع المحتوى التعليمي عبر الوسائط المتعددة.	10
مرتفع	0.912066	75.04229	3.752114	الدرجة الكلية لمجال التدريب الرقمي	

يتبين من الجدول أعلاه أن الموافقة على مجال التدريب الرقمي جاءت عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.75) بنسبة (75.04%) ، مما يعكس أهمية التدريب الرقمي في تطوير كفاءة الموظفين وتعزيز مهاراتهم. وقد حصلت الفقرات المتعلقة بتحسين كفاءة الموظفين، تقديم محتوى تدريبي تفاعلي، ودعم التعلم الذاتي على أعلى التقييمات، حيث سجلت الفقرة الخاصة بـ "تحسين كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم" أعلى متوسط حسابي (3.94) بنسبة (78.86%) ، تليها "توفير محتوى تدريبي أكثر تفاعلية وملاءمة" بمتوسط (3.90) بنسبة (78.10%) كما أشارت النتائج إلى أن "مرونة الوصول إلى المواد التدريبية من أي مكان وفي أي وقت" كانت من أكثر الفقرات تأييداً، مما يعكس دور التقنيات الرقمية في تحسين تجربة التدريب.

في المقابل، حصلت بعض الفقرات على تقييم متوسط، مثل "تعزيز القدرة على تتبع أداء المتدربين وتقييم تطورهم" بمتوسط (3.67) بنسبة (73.33%) ، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير أدوات تقييم أكثر دقة لقياس أثر التدريب الرقمي. كما حصلت الفقرة التي تنص على أن "التدريب الرقمي يقلل التكاليف مقارنة بأساليب التدريب التقليدية" على (3.62) بنسبة (72.38%)، مما يدل على وجود إدراك نسبي لتأثيره المالي، ولكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز. وبناءً على ذلك، تؤكد النتائج على أن التدريب الرقمي يعد أداة فعالة في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة تفاعلهم مع المحتوى التدريبي، مع ضرورة تحسين آليات التقييم وتعزيز تفاعل المتدربين عبر الأدوات الرقمية لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه الممارسات.

■ تقييم الأداء الرقمي

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم الأداء الرقمي، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية لمجال تقييم الأداء الرقمي

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
15	يساعد تقييم الأداء الرقمي في تحسين دقة وموضوعية عملية التقييم.	3.9905	79.81	1.0423	مرتفع
				3	
19	يوفر تقييم الأداء الرقمي تقارير تحليلية دقيقة تعزز من اتخاذ القرارات الإدارية.	3.9524	79.048	0.8920	مرتفع
				7	
17	يمكن تقييم الأداء الرقمي من متابعة تقدم الموظفين بشكل مستمر وفعال.	3.9143	78.286	0.9105	مرتفع
				6	
16	يساهم تقييم الأداء الرقمي في تقديم ملاحظات فورية لتحسين أداء الموظفين.	3.8476	76.952	1.0357	مرتفع
				2	
14	يساعد تقييم الأداء الرقمي في تحقيق الشفافية والعدالة في تقييم الموظفين.	3.7905	75.81	1.0349	مرتفع
				2	
18	يقلل تقييم الأداء الرقمي من التحيزات الشخصية ويعتمد على معايير واضحة.	3.7905	75.81	0.8846	مرتفع
				5	
	الدرجة الكلية لمجال تقييم الأداء الرقمي	3.8809	77.619	0.9667	مرتفع
		67	33	08	

يتبين من الجدول أعلاه أن الموافقة على مجال تقييم الأداء الرقمي جاءت عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.88) بنسبة (77.62%) ، مما يعكس أهمية هذه المنهجية في تحسين دقة وموضوعية تقييم الأداء داخل الشركة. وقد حصلت الفقرة التي تنص على أن "تقييم الأداء الرقمي يساعد في تحسين دقة وموضوعية عملية التقييم" على أعلى متوسط حسابي (3.99) بنسبة (79.81%) ، مما يدل على إدراك الموظفين لأهمية التكنولوجيا في تقديم تقييمات عادلة ودقيقة للأداء الوظيفي. كما حصلت الفقرة التي تؤكد على أن "تقييم الأداء الرقمي يوفر تقارير تحليلية دقيقة تعزز من اتخاذ القرارات الإدارية" على متوسط (3.95) بنسبة (79.05%) ، مما يبرز دور الأنظمة الرقمية في دعم الإدارة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

و كانت الفقرات التي تتعلق بـ "تحقيق الشفافية والعدالة في التقييم" و"تقليل التحيزات الشخصية من خلال معايير واضحة" أقل الفقرات تقييمًا، حيث حصلت كل منهما على متوسط (3.79) بنسبة (75.81%) ، مما يشير إلى أنه بالرغم من إدراك الموظفين لأهمية تقييم الأداء الرقمي، إلا أن هناك مجالاً لمزيد من التطوير فيما يتعلق بتحقيق العدالة والموضوعية بشكل أكبر.

– المتغير التابع: الأداء المؤسسي

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال كفاءة العمليات الداخلية، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية لمجال كفاءة العمليات الداخلية

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
24	تحسن كفاءة العمليات الداخلية يساهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء.	3.6571	73.142	0.84157	مرتفع

متوسط	0.91207	72.572	3.6286	تساهم العمليات الداخلية الفعالة في تقليل الوقت المستغرق لإتمام الإجراءات الروتينية	20
متوسط	0.91667	71.81	3.5905	يؤدي تحسين العمليات الداخلية إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد.	21
متوسط	0.8674	70.096	3.5048	تعزز العمليات الداخلية المتكاملة التعاون بين الإدارات المختلفة داخل الشركة.	23
متوسط	0.85613	69.714	3.4857	تسهم العمليات الداخلية الفعالة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.	22
متوسط	0.97562	67.81	3.3905	توفر العمليات الداخلية الفعالة بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.	26
متوسط	1.00119	67.238	3.3619	تحسين العمليات الداخلية يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.	25
متوسط	0.91009	70.340	3.51701	الدرجة الكلية لمجال كفاءة العمليات الداخلية	
	3	29	4		

يتبين من الجدول أعلاه أن الموافقة على مجال كفاءة العمليات الداخلية جاءت عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.52) بنسبة (70.34%) ، مما يشير إلى أن الشركة تطبق ممارسات تحسين العمليات الداخلية بدرجة مقبولة، لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير. وقد حصلت الفقرة التي تنص على أن "تحسن كفاءة العمليات الداخلية يساهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء" على أعلى متوسط حسابي (3.6571) بنسبة

(73.14%)، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية تحسين العمليات التشغيلية في تعزيز كفاءة العمل وتقليل المشكلات التشغيلية. كما سجلت الفقرة التي تشير إلى أن "العمليات الداخلية الفعالة تقلل من الوقت المستغرق لإتمام الإجراءات الروتينية" متوسطاً (3.6286) بنسبة (72.57%)، مما يدل على دور التحسينات الداخلية في تعزيز الإنتاجية وتقليل الزمن المستهلك في إنجاز المهام، و حصلت الفقرات المتعلقة بـ "تحقيق المرونة التنظيمية" و"تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية" على أدنى التقييمات، حيث بلغ متوسطهما (3.39) و (3.36) بنسبة (67.81%) و (67.24%) على التوالي، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود لجعل العمليات الداخلية أكثر تكيفاً مع التغيرات التنظيمية وتعزيز أثرها في تقليل التكاليف التشغيلية. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن تحسين كفاءة العمليات الداخلية يعد عنصراً أساسياً في تطوير الأداء المؤسسي، إلا أن هناك حاجة إلى استراتيجيات أكثر فاعلية لتعزيز التكامل بين الإدارات، تحسين آليات التقييم، وتبني حلول مرنة تساعد على تقليل الهدر في الموارد وزيادة العائد المالي.

– التعلم والتطوير

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال التعلم والتطوير، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية لمجال التعلم والتطوير

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
29	يساهم التعلم والتطوير في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.	4.0286	80.572	4.04412	مرتفع
32	توفر الشركة فرصاً تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين.	3.7048	74.096	0.8077	مرتفع

31	يشجع التعلم المستمر الموظفين على الابتكار وتحقيق التطور المهني.	3.6476	72.952	0.89851	متوسط
30	تستخدم الشركة أساليب تعليمية حديثة لدعم التطوير المهني للموظفين.	3.6381	72.762	0.8674	متوسط
34	يؤثر التعلم المستمر إيجابيًا على فرص الترقى الوظيفي للموظفين.	3.619	72.38	0.92384	متوسط
27	توفر الشركة بيئة عمل داعمة تسهل عملية التعلم والتطوير.	3.5238	70.476	1.02933	متوسط
33	تؤثر برامج التطوير الوظيفي بشكل مباشر على تحسين مهارات الموظفين.	3.4762	69.524	0.95167	متوسط
28	تقدم الشركة حوافز تشجع الموظفين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير.	3.4571	69.142	1.03801	متوسط
	الدرجة الكلية لمجال التعلم والتطوير	3.6369	72.738	1.32007 3	متوسط

يتبين من الجدول أعلاه أن الموافقة على مجال التعلم والتطوير جاءت عند مستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.64) بنسبة (72.74%) ، مما يشير إلى أن الشركة تولي اهتمامًا بالتعلم والتطوير، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التحسين. وقد حصلت الفقرة التي تنص على أن "التعلم والتطوير يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم" على أعلى متوسط حسابي (4.0286) بنسبة (80.57%) ، مما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التعلم المستمر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج أفضل. كما سجلت الفقرة المتعلقة بـ "توفر الشركة فرصًا تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين" متوسطًا (3.7048) بنسبة (74.10%)، مما يدل على أن هناك اهتمامًا بتوفير فرص تدريبية، ولكن قد تكون بحاجة إلى تطوير أكبر، وحصلت الفقرات التي تتعلق بـ "تقديم الحوافز للموظفين للمشاركة في برامج

التعلم والتطوير "وتأثير برامج التطوير الوظيفي على تحسين مهارات الموظفين" على أدنى التقييمات، حيث بلغ متوسطهما (3.46) و (3.48) بنسبة (69.14%) و (69.52%) على التوالي، مما يشير إلى أن هناك حاجة لتعزيز الحوافز المادية والمعنوية لجذب الموظفين نحو برامج التطوير الوظيفي.

■ رضا العملاء

تم حساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال رضا العملاء، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية لمجال رضا العملاء

الرقم	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
35	تحرص الشركة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم.	3.9143	78.286	0.89994	مرتفع
36	تسعى الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لتعزيز رضا العملاء.	3.8476	76.952	0.9383	مرتفع
37	تولي الشركة اهتمامًا برصد ملاحظات العملاء واستخدامها لتحسين الخدمات.	3.8381	76.762	0.8674	مرتفع
38	توفر الشركة قنوات تواصل فعالة للتعامل مع شكاوى العملاء واستفساراتهم.	3.7524	75.048	0.88558	مرتفع
39	تلتزم الشركة بالاستجابة السريعة لمطالب العملاء لضمان رضاهم المستمر.	3.7238	74.476	0.88247	مرتفع
	الدرجة الكلية لمجال رضا العملاء	3.81524	76.304 8	0.89473 8	مرتفع

يتبين من الجدول أعلاه أن مستوى رضا العملاء جاء عند مستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.82) بنسبة (76.30%) ، مما يعكس اهتمام الشركة بتلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم. وقد حصلت الفقرة التي تنص على أن "الشركة تحرص على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم" على أعلى متوسط حسابي (3.91) بنسبة (78.29%) ، تليها الفقرة التي تشير إلى "تحسين جودة الخدمات المقدمة لتعزيز رضا العملاء" بمتوسط (3.85) بنسبة (76.95%) ، مما يدل على جهود الشركة المستمرة في تطوير خدماتها بما يلبي

تطلعات العملاء. كما أظهرت النتائج أن "رصد ملاحظات العملاء واستخدامها في تحسين الخدمات" و"توفر قنوات تواصل فعالة مع العملاء" حصلت على تقييم مرتفع، مما يشير إلى وجود آليات تواصل جيدة داخل الشركة.

و سجلت الفقرة التي تشير إلى "التزام الشركة بالاستجابة السريعة لمطالب العملاء لضمان رضاهم المستمر" أدنى متوسط (3.72) بنسبة (74.48%) ، مما يعكس الحاجة إلى تحسين سرعة وكفاءة التعامل مع استفسارات العملاء وشكاويهم. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن الشركة تحقق مستوى جيداً من رضا العملاء من خلال تحسين جودة الخدمات وتعزيز قنوات الاتصال، إلا أن هناك مجالاً لتعزيز سرعة الاستجابة والتفاعل مع احتياجات العملاء لضمان تحقيق رضا مستدام وزيادة ولائهم.

3.4 نتائج اختبار الفرضيات:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر.

ويتفرع عن هذه الفرضية عدد من الفرضيات الفرعية الآتية:

■ الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) للاستقطاب الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر.

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم اختبار فيما إذا كان هناك أثر لعناصر المتغير المستقل وهو للاستقطاب الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في شركة البحر الأحمر وذلك باستخدام الانحدار المتعدد والجدول رقم (12) يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذا الاختبار

جدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المتغير المستقل على العمليات الداخلية في شركة البحر الأحمر

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squa re	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mea n squa re	F المجدولة	F المجدولة	مستوى الدلالة sig	R	R ²
الانحدار Regressi on	15.934	3	5.311	13.699	3.10	0.000	0.539	0.291
Regressi on البواقي	38.854	100	0.389					
المجموع total	54.788	103						

يتبين من الجدول أعلاه أن الانحدار المتعدد أظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية للاستقطاب الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (13.699) وهي أكبر من F المجدولة (3.10)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، كما أن قيمة مستوى الدلالة ($\text{sig} = 0.000$) أقل من 0.05، مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر للاستقطاب الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي. وبذلك يمكن الاستنتاج بأن الاستقطاب الرقمي له دور مهم وإيجابي في تحسين العمليات الداخلية داخل شركة البحر الأحمر، حيث يساهم في استقطاب الكفاءات المناسبة التي تساهم بدورها في رفع كفاءة العمل المؤسسي.

بالإضافة إلى ذلك، توضح قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.291$) أن 29.1% من التغيرات في الأداء المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال الاستقطاب الرقمي، مما يعكس تأثيراً متوسطاً لكنه ذو دلالة واضحة. كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.539$) تشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين الاستقطاب الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية تطوير وتنفيذ آليات الاستقطاب الرقمي داخل الشركة لضمان

تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في العمليات الداخلية، وتعزيز القدرة المؤسسية على استقطاب المواهب المؤهلة التي تساهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

■ الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين التعلم والنمو في شركة البحر الأحمر

ولاختبار مدى صحة الفرضية تم اختبار فيما إذا كان هناك أثر لعناصر المتغير المستقل وهو لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين التعلم والنمو في شركة البحر الأحمر ، وذلك باستخدام الانحدار المتعدد والجدول رقم (16) يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذا الاختبار.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين التعلم والنمو في شركة البحر الأحمر

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squa re	درجات حرية df	متوسط المربعات Mea n squa re	F	F المجدولة	مستوى الدلالة sig	R	R ²
الانحدار Regressi on	22.15 1	3	7.384	10.92 1	3.10	0.00 0	0.49 7	0.24 7
Regressi on البواقي	67.60 7	100	0.389					
المجموع total	89.75 8	103						

يتبين من الجدول أعلاه أن الانحدار المتعدد أظهر تأثيرًا ذا دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين التعلم والنمو في شركة البحر الأحمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (10.921) وهي أكبر من F الجدولة (3.10)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ كما أن مستوى الدلالة $(sig = 0.000)$ أقل من 0.05، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين التعلم والنمو، مما يدل على أن هذه الممارسات تلعب دورًا هامًا في تعزيز عمليات التعلم والتطوير داخل الشركة، من خلال توفير بيئة مناسبة تتيح للموظفين اكتساب المهارات وتنمية قدراتهم بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، توضح قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.247)$ أن 24.7% من التغيرات في تحسين التعلم والنمو يمكن تفسيرها من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما يشير إلى تأثير ملحوظ ولكنه يتطلب مزيدًا من التطوير لضمان تحقيق أقصى استفادة. كما أن قيمة معامل الارتباط $(R = 0.497)$ تعكس وجود ارتباط متوسط القوة بين تطبيق هذه الممارسات وتحسين التعلم والنمو داخل الشركة. وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على أهمية تعزيز وتطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مثل التدريب الرقمي، والتقييم المستمر، والتعلم التفاعلي، لضمان استدامة التطوير المهني وزيادة كفاءة الموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

■ الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لآثار تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين رضا العملاء في شركة البحر الأحمر ولا اختبار مدى صحة الفرضية تم اختبار فيما إذا كان هناك أثر لعناصر المتغير المستقل، وذلك باستخدام الانحدار المتعدد والجدول (18) يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذا الاختبار.

جدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر لتطبيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية الرقمية على تحسين رضا العملاء في شركة البحر الأحمر

النموذج Model	مجموع المربعات Sum of Squa re	درجات الحرية df	متوسط المربعات Mea n squa re	F المجدولة	F المجدولة	مستوى الدلالة sig	R	R ²
الانحدار Regressi on	23.62 9	3	7.876	20.00 5	3.10	0.00 0	0.61 2	0.37 5
Regressi on البواقي	39.37 2	100	0.394					
المجموع total	63.00 2	103						

يتبين من الجدول أعلاه أن الانحدار المتعدد أظهر تأثيراً ذا دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين رضا العملاء في شركة البحر الأحمر، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (20.005) وهي أعلى بكثير من F المجدولة (3.10)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي معنوي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، كما أن مستوى الدلالة (sig = 0.000) أقل من 0.05، مما يستوجب رفض الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على عدم وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين رضا العملاء، مما يشير إلى أن هذه الممارسات تلعب دوراً هاماً في تعزيز تجربة العملاء وزيادة مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

بالإضافة إلى ذلك، توضح قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.375$) أن 37.5% من التغيرات في رضا العملاء يمكن تفسيرها من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما يعكس تأثيراً قوياً لهذه الممارسات على تحسين العلاقة بين الشركة وعملائها. كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.612$) تعكس وجود ارتباط قوي نسبياً بين تطبيق هذه الممارسات ومستوى رضا العملاء، مما يؤكد أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين،

وتحسين بيئة العمل الرقمية، وتوفير التدريب المستمر يسهم بشكل مباشر في تقديم خدمة أفضل للعملاء. وبناءً على هذه النتائج، يمكن التأكيد على ضرورة تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية داخل الشركة، لضمان استمرار تحسين رضا العملاء، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي داخل شركة البحر الأحمر، وكانت أبرز النتائج ما يلي:

- كان مستوى أهمية الاستقطاب الرقمي في شركة البحر الأحمر متوسطاً، وفقاً لوجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن الاستقطاب الرقمي ساهم في تحسين كفاءة التوظيف وتقليل الوقت والتكاليف المرتبطة به، لكنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز آليات التقييم والفرز الرقمي لضمان استقطاب الكفاءات الأكثر ملاءمة ، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) التي أكدت على أن التوظيف الانتقائي والتدريب يؤثران بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي، مما يشير إلى ضرورة تحسين آليات الاستقطاب الرقمي لتحقيق نتائج أفضل.
- كان مستوى أهمية التدريب الرقمي في شركة البحر الأحمر مرتفعاً وفقاً لنتائج الدراسة، حيث ساهم التدريب الرقمي في تحسين مهارات الموظفين، تعزيز بيئة التعلم المستمر، وتوفير مرونة أكبر في الوصول إلى الموارد التدريبية. ، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Cahyono, 2024) التي أكدت على أن المنظمات التي تعتمد على التعلم المستمر وتعزيز بيئة العمل الداعمة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار.
- كان مستوى أهمية تقييم الأداء الرقمي مرتفعاً، حيث تبين أن هذه الممارسة تسهم في تحقيق الشفافية والعدالة، وتقديم ملاحظات فورية لتحسين أداء الموظفين، مما يزيد من فعالية نظام إدارة الأداء داخل الشركة، و تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Albi, 2024) التي أكدت على أن التقييمات المنتظمة والاستفادة من التكنولوجيا في تقييم الأداء تسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.
- كان مستوى كفاءة العمليات الداخلية في الشركة متوسطاً، حيث أظهرت النتائج أن استخدام ممارسات الموارد البشرية الرقمية ساهم في تحسين التنسيق بين الإدارات وتقليل الأخطاء التشغيلية، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير آليات أكثر تكاملاً لضمان تحقيق كفاءة أعلى، وتنماشى هذه النتيجة مع دراسة (Wei & Ayo, 2024) التي وجدت أن الثقافة التنظيمية

والسياسات الإدارية تؤثر بشكل كبير على كفاءة العمليات الداخلية، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحقيق كفاءة تشغيلية أفضل.

- كان مستوى التعلم والنمو في الشركة متوسطاً، حيث أظهرت النتائج أن التعلم الرقمي يساعد في تطوير مهارات الموظفين، لكنه بحاجة إلى مزيد من التحفيز والتفاعل لتعزيز فعاليته، و تتماشى هذه النتيجة مع دراسة (Cahyono, 2024) التي أكدت أن وجود بيئة عمل داعمة للتعلم المستمر يعزز من أداء الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم.
- كان مستوى رضا العملاء مرتفعاً، حيث تبين أن تحسين ممارسات الموارد البشرية الرقمية ساعد في تقديم خدمات ذات جودة أفضل، وتحقيق رضا العملاء بشكل عام، لكنه لا يزال بحاجة إلى تحسين سرعة الاستجابة لمتطلباتهم، و تدعم هذه النتيجة دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) التي أكدت على أن تحسين بيئة العمل وتدريب الموظفين يعزز من تجربة العملاء ويسهم في تحسين رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للاستقطاب الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Salem & Al-Dubai, 2024) التي أظهرت أن التوظيف الانتقائي يؤثر بشكل مباشر على الأداء التنظيمي.
- كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تحسين التعلم والنمو، و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Cahyono, 2024) التي أكدت أن التعلم المستمر وتعزيز بيئة العمل الداعمة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي.
- وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على رضا العملاء ، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Albi, 2024) التي أكدت على أن تحسين جودة الموارد البشرية الرقمية يساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة رضا العملاء.

تشير النتائج الوصفية والإحصائية إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية لها تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، حيث تساهم في تحسين العمليات الداخلية، دعم التعلم والتطوير، وتعزيز رضا العملاء .

2.5 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج لهذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. تعزيز استراتيجيات الاستقطاب الرقمي من خلال الذكاء الاصطناعي وتقنيات التحليل التنبئي لضمان اختيار الكفاءات المناسبة وتحقيق مواعمة أفضل بين المتطلبات الوظيفية ومهارات المرشحين.
2. توسيع نطاق الإعلانات الرقمية عبر المنصات التفاعلية، مثل LinkedIn وبوابات التوظيف الرقمية، لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المواهب المؤهلة.
3. تحسين أدوات التقييم الرقمي من خلال تطبيق اختبارات المهارات والذكاء الصناعي في عمليات الاختيار لضمان دقة التقييم وتقليل التحيزات البشرية.
4. تبني تقنيات التعلم الإلكتروني والتدريب الافتراضي باستخدام الذكاء الاصطناعي والواقع المعزز لتعزيز فعالية برامج التدريب الرقمية وتحقيق تجربة تعلم أكثر تفاعلية.
5. إطلاق منصات تدريب رقمية تتيح التعلم المستمر وفقاً لاحتياجات الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى مهاراتهم وتعزيز ثقافة التعلم والتطوير داخل الشركة.
6. تحفيز الموظفين على الانخراط في برامج التدريب الرقمي من خلال نظام حوافز ومكافآت يعزز مشاركتهم الفعالة في عملية التعلم المستمر.
7. أتمتة العمليات الداخلية باستخدام الأنظمة الرقمية المتكاملة، مما يقلل من الإجراءات الورقية ويحسن سرعة تنفيذ العمليات داخل المؤسسة.
8. تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة من خلال تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) التي تضمن تكامل البيانات والعمليات التشغيلية بين جميع أقسام الشركة.
9. تطوير برامج رقمنة إجراءات العمل الداخلية لتقليل الهدر في الموارد وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.
10. تعزيز تجربة العملاء من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل ملاحظاتهم وتقديم حلول سريعة لتحسين رضاهم.
11. إطلاق منصات دعم رقمي متقدمة توفر استجابات فورية لاستفسارات العملاء، مما يعزز من ولاء العملاء ورضاهم عن الخدمات المقدمة.
12. تحسين مستوى التواصل الرقمي مع العملاء عبر تطبيقات وخدمات ذات كفاءة عالية تضمن تفاعلاً أسرع وأكثر فعالية مع احتياجاتهم.

Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital human resource management practices in their various dimensions (digital recruitment, digital training, and digital performance evaluation) on improving organizational performance, with its dimensions including internal operational efficiency, learning and growth, and customer satisfaction, within The Red Sea Company. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was used. Data were collected from department heads and project managers within the company through a specially designed questionnaire, which was distributed to a sample of 200 participants. A total of 170 questionnaires were returned, and 160 were deemed valid for analysis, representing an 80% response rate .

The results revealed a significant impact of digital human resource management practices on improving organizational performance. It was found that digital recruitment contributes to enhancing internal operational efficiency, while digital training positively affects learning and growth. Additionally, digital

performance evaluation plays a crucial role in improving customer satisfaction .

Based on these findings, the study recommended strengthening the digital transformation of human resource management by investing in artificial intelligence technologies, developing digital performance evaluation systems, and enhancing e-training platforms to ensure improved employee efficiency and increased customer satisfaction .

Keywords: Digital Human Resource Management, Organizational Performance, The Red Sea Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- المعاينة، رولا، والحموري صالح (2013) ادارة الموارد البشرية دليل علمي دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- أبو أمونة، يوسف (2009) . واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا EHRM في الجامعات الفلسطينية النظامية - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو جليدة، سعيد سمير، و طويقات، أمجد فهد نهار . (2018) . أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/988134>
- أرباب، نهى عثمان عبدالمجيد محمد، و محمد، بكري الطيب موسى . (2018) . أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة سوداني للاتصالات (الفترة من 2007 - 2017م) (رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1000742>

- تادرس، ديانا عادل فؤاد، و أبو قله، محمد عبد مهاوش (2020). العوامل التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1057371>
- الجبالي، حمزة (2016) تنمية الاداء الوظيفي والاداري. دار الاسرة للإعلام، ودار علم الثقافة.
- الخرابشة، محمد عبدالحليم، و النجار، فايز جمعة صالح (2019). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي الدور المعدل للحاكمة المؤسسية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1014506>
- الخوالدة محمد (2015). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، دراسات العلوم التربوية ، 42(3) ، 1043-1062 ،
- الربيعاوي، سعدون، وعباس حسين (2015). رأس المال الفكري دار غيداء للنشر والتوزيع.
- رضوان محمود عبد الفتاح (2013). تقييم اداء المؤسسات في ظل معايير الاداء المتوازن المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الزبيدي، غني وعباس، محمد (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة الاقتصاد والبحوث الإدارية، 25(113) ، 22 – 44
- زواتين، إسلام إبراهيم أحمد، و بني حمدان، خالد محمد طلال (2020). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة في المستشفيات العسكرية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). (جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180032>
- الزويلف، انعام محسن (2022) المحاسبة الادارية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- السعد، مسلم، منهل، محمد والعبادي هاشم (2012) بطاقة العلامات المتوازنة مدخل للإدارة المستدامة . دار الكتب العلمية.
- السلمي، علي (2014) الادارة في عصر العولمة والمعرفة سما للنشر والتوزيع.

- سمرين، خليل يوسف (2016). عن الاستراتيجية . شركة العبيكان للتعليم.
- الشعراوي احمد (2023). استراتيجيات ذكاء الاعمال بوصلة استدامة التنمية للتصميم الهيكلي للبناء المؤسسي. دار التعليم الجامعي.
- الطاهر، حنان والزهراني، أمل (2020) أثر التدريب إلكتروني التفاعلي في تنمية مهارات القيادة لدى طلبة جامعة حائل، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع (60) 203-230
- العبادي، لينا حمدان محمود، و الشعار، إسحق محمود نزال (2017). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في الجدارات الجوهرية: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة .(جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/876153>
- عدان، نبيلة (2019). ضغوط العمل والاداء الوظيفي مركز الكتاب الاكاديمي
- الكرخي، مجيد (2014) تقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية: 388 معيار لتقويم الاداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المطيري، مفرج (2022) دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، (13(3)، 1209-1233
- المغربي، محمد الفاتح (2020) التخطيط الإداري الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي
- المغربي، محمد الفاتح (2020) حوكمة الشركات . الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- نصير، وليد خالد إبراهيم، و الحوري، سليمان إبراهيم (2016). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في نية ترك العمل في الجامعات الرسمية الأردنية: الدعم التنظيمي متغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة .(جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/855019>
- الوحشي، عفاف (2020) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الامارات العربية المتحدة رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامارات العربية المتحدة الامارات.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Potocan, V., & Nedelko, Z. (2017). Handbook of Research on Managerial Solutions in Non-Profit Organizations. IGI Global.

- Al Shobaki, M., Naser, S., El Talla, S., & Amuna, Y. (2017). HRM University Systems and Their Impact on e-HRM. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(3), 5-27.
- Alivand Zamhariri, A., Heirany, F., & Moeinadin, M. (2023). Investigation of the strategic entrepreneurship components' effect on the knowledge-based companies' performance by applying new dimensions of balanced score card. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14(1), 1457-1480. <https://doi.org/10.22075/ijnaa.2022.27143.3512>
- Amoah, S., & Amoah, A. (2018). The role of small and medium enterprises (SMEs) to Employment in Ghana. *International Journal of Business and Economics Research*, 7(5), 151-157.
- Armstrong, M., & Taylor, W. S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). KoganPage.
- Badiru, A. B. (2019). *The Story of Industrial Engineering: The Rise from Shop-floor Management to Modern Digital Engineering*. CRC Press.
- Barnes, D. (2018). *Operations management; an international perspective*. Palgrave.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(2), 22-32.
- Bouheni, F. B., Ammi, C., & Levy, A. (2016). *Banking governance, performance and risk-taking: conventional banks vs Islamic banks*. John Wiley & Sons.

- Carroll, C. E. (2016). The SAGE encyclopedia of corporate reputation. Sage Publications.
- Chai, N. (2009). Sustainability performance evaluation system in government: A balanced scorecard approach towards sustainable development. Springer Science & Business Media.
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. BMC health services research, 22(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3>
- Dahal, R. K., Ghimire, B., & Rai, B. (2022). A balanced scorecard approach for evaluating organizational performance of Nepal Telecom. Management Dynamics, 25(1), 63-73. <https://doi.org/10.3126/md.v25i1.53288>
- Dessler, G. (2013). Strategic Human Resource Management and the HR Scorecard, (10th Ed), New Jersey: Prentice Hall.
- Donaldson, L. (2015). The meta-analytic organization: Introducing statistico-organizational theory. Routledge.
- Faliza, N., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 6(1), 409-425. <http://journal.laaroiba.ac.id/index.php/reslaj/article/view/4016>
- Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard. Tourism Management Perspectives, 23(48), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101141>

- Feng, J. (Ed.). (2015). Educational Strategies for the Next Generation Leaders in Hotel Management. IGI Global.
- Finkler, S. A., Calabrese, T. D., & Smith, D. L. (2022). Financial management for public, health, and not-for-profit organizations (6th ed.). CQ Press.

Freddy, C. M., & Renuga, D. S. (2022). Sovereignty of human resource management on organizational effectiveness and development. *International Journal of Engineering Technology and Management Sciences*, 99–103.

<https://doi.org/10.46647/ijetms.2022.v06i05.013>

- Gazi, F., Atan, T., & Kılıç, M. (2022). The assessment of internal indicators on the balanced scorecard measures of sustainability. *Sustainability*, 14(14), 2-19. <https://doi.org/10.3390/sul4148595>
- Jabłoński, A.(2019). Sustainable business models. MDPL <https://www.mdpi.com/books/reprint/1113-sustainable-business-models>
- Khalifachri, A. (2024). Innovative strategies in human resource management: Optimizing organizational performance in the digital age. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(10), 1933–1941. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v3i10.659>
- Madu, C. N. (2022). Handbook of environmentally conscious manufacturing. Springer Nature.
- McGiboney, G. W. (2018). Leadership theories and case studies: An epidemiological perspective. Cambridge Scholars Publishing.
- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate*

social responsibility management, 29(2), 367-384. and environmental <https://doi.org/10.1002/csr.2206>

- Morsy, N., & El Demerdash, J. (2017). Investigating the potential use of E- HRM: the Context of Egyptian Hotels and Travel Agents. *Journal of Tourism Research*, 16(1), 81-86.
- Moseley III, G. B. (2018). *Managing health care business strategy* (2nd ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Nafari, E., & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 363. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>
- Naima, A. (2019). Factors Affecting the Acceptance of E-HRM in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 265-276.
- Nikotiyanto, D., & Cahyono. (2024). Strategic human resource management practices for enhancing employee engagement and organizational performance. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(7), 1429–1444. <https://doi.org/10.59613/global.v2i7.229>
- Nurshabrina, N., & Adrianti, R. (2020). The Effect of E-Human Resource Management (E-HRM) on Cost Efficiency and Productivity
- Olusanya, O. (2012). Training and Development, A Vital Tool Organizational effectiveness - A Case Study of sterling Bank Nigeria Plc, *IOSR Journal of Business and Management*, 6 (2), 48-57.

- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach. John Wiley & Sons.
- Rizki, M., Raharja, M. A., Yahya, I., Irawan, A. Z., Fitri, S. A., & Khairunnisah, N. A. (2024). Innovative marketing strategies in human resource management: Improving organizational and marketing performance in the digital era. *JIHAD: Jurnal Ilmu Hukum dan Administrasi*, 6(1).
<https://doi.org/10.58258/jihad.v6i1.6587>
- Salem, A., & Al-Dubai, M. (2024). Linking human resources management practices and organizational performance: Evidence from private food industrial companies in Jeddah, KSA. *European Journal of Business and Management Research*, 9(4).
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.4.2341>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Sutherland, J. (2004). Key concepts in operations management. Bloomsbury Publishing.
- Vărzaru, A. A. (2022). An Empirical Framework for Assessing the Balanced Scorecard Impact on Sustainable Development in Healthcare Performance Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 1-17.
<https://doi.org/10.3390/ijerph192215155>
- Wu, B. (2020). Government Performance Management in China. Springer Singapore.
- Wu, W., Eliza, B., & Ayo. (2024). Enhancing organizational effectiveness: A study on human resource strategies, employee productivity, and turnover in SMEs. *International Journal of*

Innovative Science and Research Technology, 769–782.

<https://doi.org/10.38124/ijisrt/ijisrt24jul621>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على: شركة البحر الأحمر

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ سنة – أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 45 سنة ☐ من 45 سنة فما فوق
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- سنوات الخبرة ☐ سنة واحدة – أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

ثانياً محاور الاستبيان

محور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
الاستقطاب الرقمي					
					يساهم الاستقطاب الرقمي في تحسين كفاءة عملية التوظيف من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي.
					يساعد استخدام المنصات الرقمية على استقطاب الكفاءات المناسبة بسرعة وكفاءة.
					يؤدي الاعتماد على الإعلانات الرقمية إلى توسيع قاعدة المتقدمين للوظائف.
					يقلل الاستقطاب الرقمي من التكاليف المرتبطة بالإجراءات التقليدية للتوظيف.
					يحسن الاستقطاب الرقمي تجربة المتقدمين للوظائف من خلال سهولة التقديم والمتابعة.
					يتيح الاستقطاب الرقمي خيارات أوسع في اختيار الموظفين مقارنة بالأساليب التقليدية.
التدريب الرقمي					
					يساهم التدريب الرقمي في تحسين كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

					يساعد التدريب الرقمي على تقديم محتوى تدريبي أكثر تفاعلية وملاءمة لاحتياجات الموظفين.
					يمكن التدريب الرقمي الموظفين من التعلم الذاتي وفقًا لسرعتهم الشخصية وظروفهم.
					يوفر التدريب الرقمي مرونة في الوصول إلى المواد التدريبية من أي مكان وفي أي وقت
					يُعزز التدريب الرقمي القدرة على تتبع أداء المتدربين وتقييم تطورهم.
					يقلل التدريب الرقمي من التكاليف مقارنة بأساليب التدريب التقليدية.
					يزيد التدريب الرقمي من تفاعل الموظفين مع المحتوى التعليمي عبر الوسائط المتعددة.
تقييم الأداء الرقمي					
					يساعد تقييم الأداء الرقمي في تحسين دقة وموضوعية عملية التقييم.
					يوفر تقييم الأداء الرقمي تقارير تحليلية دقيقة تعزز من اتخاذ القرارات الإدارية.
					يمكن تقييم الأداء الرقمي من متابعة تقدم الموظفين بشكل مستمر وفعال.
					يساهم تقييم الأداء الرقمي في تقديم ملاحظات فورية لتحسين أداء الموظفين.

					يساعد تقييم الأداء الرقمي في تحقيق الشفافية والعدالة في تقييم الموظفين.
					يقلل تقييم الأداء الرقمي من التحيزات الشخصية ويعتمد على معايير واضحة.

محور الثاني: الأداء المؤسسي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب
لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
كفاءة العمليات الداخلية					
					تحسن كفاءة العمليات الداخلية يساهم في تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء.
					تساهم العمليات الداخلية الفعالة في تقليل الوقت المستغرق لإتمام الإجراءات الروتينية
					يؤدي تحسين العمليات الداخلية إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الهدر في الموارد.
					تعزز العمليات الداخلية المتكاملة التعاون بين الإدارات المختلفة داخل الشركة.
					تساهم العمليات الداخلية الفعالة في تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء.
					توفر العمليات الداخلية الفعالة بيئة تنظيمية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات.
					تحسين العمليات الداخلية يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة الربحية.
التعلم والتطوير					

				يساهم التعلم والتطوير في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
				توفر الشركة فرصاً تدريبية مستمرة لتعزيز مهارات الموظفين.
				يشجع التعلم المستمر الموظفين على الابتكار وتحقيق التطور المهني.
				تستخدم الشركة أساليب تعليمية حديثة لدعم التطوير المهني للموظفين.
				يؤثر التعلم المستمر إيجابياً على فرص الترقى الوظيفي للموظفين.
				توفر الشركة بيئة عمل داعمة تسهل عملية التعلم والتطوير.
				تؤثر برامج التطوير الوظيفي بشكل مباشر على تحسين مهارات الموظفين.
				تقدم الشركة حوافز تشجع الموظفين على المشاركة في برامج التعلم والتطوير.
رضا العملاء				
				تحرص الشركة على تلبية احتياجات العملاء وتحقيق توقعاتهم.
				تسعى الشركة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة لتعزيز رضا العملاء.
				تولي الشركة اهتماماً برصد ملاحظات العملاء واستخدامها لتحسين الخدمات.

					توفر الشركة قنوات تواصل فعالة للتعامل مع شكاوى العملاء واستفساراتهم.
					تلتزم الشركة بالاستجابة السريعة لمطالب العملاء لضمان رضاهم المستمر.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

**Department of business
administration**



**The Impact of Human Resource Management
Strategies on Organisational Performance
Improvement: An Applied Study on
Government Companies in Riyadh**

Preparation:

Hassan Abdulrahman Alshamqiti

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025