

عنوان البحث

أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

The Impact of Digitalizing Training and Performance Management Practices in Human Resources on Employee Performance in Small and Medium-Sized Enterprises in the Private Sector in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/ مشاعل محمد الخالدي

رقم الجامعي / 221001709

إشراف/ د. الفيصّل عبد الحميد | د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

تشهد بيئات الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة في طرق إدارة العمل نتيجة التوسع في استخدام التقنيات الرقمية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها داخل المنظمات. فلم تعد إدارة الموارد البشرية تعتمد فقط على الإجراءات التقليدية في التدريب وتقييم الأداء، بل أصبحت تتجه نحو استخدام المنصات الإلكترونية، وأنظمة إدارة التعلم، ولوحات مؤشرات الأداء، والتقييمات الرقمية، وقواعد البيانات المتكاملة لدعم قراراتها وتحسين كفاءة عملياتها.

وتعد ممارستا التدريب وإدارة الأداء من أكثر ممارسات الموارد البشرية ارتباطاً بأداء الموظفين؛ فالتدريب يسهم في تطوير معارف الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم، بينما تعمل إدارة الأداء على توجيه جهودهم وقياس مستوى إنجازهم وربط نتائج العمل بالأهداف التنظيمية. ومع تطور الأدوات الرقمية، أصبحت رقمنة التدريب وإدارة الأداء مدخلاً مهماً لتحسين جودة العمل، وتسريع الوصول إلى المعلومات، وتقديم تغذية راجعة أكثر انتظاماً، ومتابعة مستوى الأداء بصورة أكثر دقة وموضوعية.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في سياق المنشآت الصغيرة والمتوسطة، نظراً لما تمثله هذه المنشآت من دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني وتعزيز فرص العمل والابتكار. وقد أوضحت الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة “منشآت” أنها أنشئت لتنظيم قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ودعمه وتنميته في المملكة، ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول عام 2030. كما تحدد “منشآت” نطاق المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة وفق عدد الموظفين والإيرادات، بحيث لا يزيد عدد الموظفين عن 249 موظفاً، ولا تتجاوز الإيرادات السنوية 200 مليون ريال سعودي.

ورغم أهمية الرقمنة في تحسين كفاءة ممارسات الموارد البشرية، إلا أن أثرها الفعلي على أداء الموظفين لا يزال بحاجة إلى دراسة ميدانية، خصوصاً في المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي قد تواجه تحديات تتعلق بمحدودية الموارد، وتفاوت الجاهزية التقنية، وضعف البنية التنظيمية، ومقاومة بعض الموظفين للتغيير. فالتحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الرقمي، ومن تقييم الأداء الورقي أو الشخصي إلى أنظمة إدارة الأداء الرقمية، لا يضمن بالضرورة تحسن الأداء ما لم يرتبط بتصميم جيد، ودعم إداري، واستخدام فعال للبيانات.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لبحث أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين رقمنة التدريب ورقمنة إدارة الأداء من جهة، وأداء الموظفين من جهة أخرى. وتسعى الدراسة إلى تقديم فهم علمي وعملي يساعد إدارات الموارد البشرية في هذه المنشآت على توظيف الرقمنة بصورة أكثر فاعلية، بما يسهم في تحسين جودة الأداء، ورفع الإنتاجية، وتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الرقمية.

مشكلة الدراسة:

أصبحت رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية من التوجهات الإدارية المهمة في بيئات العمل الحديثة، ولا سيما في ظل توسع المنظمات في استخدام الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية لإدارة التدريب وتقييم الأداء ومتابعة نتائج الموظفين. وتُعد ممارساتنا التدريب وإدارة الأداء من الممارسات المرتبطة مباشرة بتطوير قدرات الموظفين وتحسين إنتاجيتهم وجودة أدائهم؛ إذ يسهم التدريب في رفع مستوى المعرفة والمهارات، بينما تساعد إدارة الأداء على توجيه الجهود وقياس الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة.

وعلى الرغم من أهمية الرقمنة في تحسين كفاءة ممارسات الموارد البشرية، إلا أن المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص قد تواجه تحديات في تطبيق هذه الرقمنة بصورة فعالة، مثل محدودية الموارد التقنية والمالية، تفاوت جاهزية الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية، ضعف التكامل بين التدريب الرقمي واحتياجات العمل الفعلية، أو استخدام أنظمة تقييم الأداء الرقمية بصورة شكلية لا تنعكس بوضوح على تحسين الأداء الفعلي للموظفين.

وتتضح مشكلة الدراسة في أن رقمنة التدريب وإدارة الأداء لا تعني بالضرورة تحسن أداء الموظفين ما لم تكن هذه الرقمنة مرتبطة بتصميم واضح، ومؤشرات أداء قابلة للقياس، ودعم إداري وتنظيمي، وقدرة الموظفين على التفاعل مع الأدوات الرقمية. ومن ثم، تظهر الحاجة إلى دراسة أثر رقمنة هاتين الممارستين تحديداً على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

وتنبثق من هذا السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية، أبرزها:

1. ما أثر رقمنة التدريب على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر رقمنة إدارة الأداء على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
3. إلى أي مدى تسهم رقمنة التدريب في تحسين مهارات الموظفين وجودة إنجازهم للعمل؟
4. إلى أي مدى تسهم رقمنة إدارة الأداء في تحسين متابعة الأداء وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها بموضوع حديث ومؤثر في بيئات العمل المعاصرة، وهو رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبشكل أكثر تحديداً رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء، لما لهما من علاقة مباشرة بتطوير قدرات الموظفين وتحسين مستوى أدائهم داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وتتحدد أهمية الدراسة في جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية، من خلال تناول أثر رقمنة التدريب وإدارة الأداء على أداء الموظفين في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهي بيئة تحتاج إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المتخصصة، خصوصاً في السياق السعودي.

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من تركيزها على ممارستين محددين من ممارسات الموارد البشرية بدل تناول التحول الرقمي بصورة عامة، مما يساعد على بناء نموذج بحثي أكثر وضوحاً وقابلية للقياس والتحليل. وهذا يتوافق مع متطلبات البحث الأكاديمي التي تشترط وضوح مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها العلمية والعملية ضمن هيكل المشروع.

وتساعد الدراسة أيضاً في اختبار العلاقة بين ثلاثة محاور أساسية:

1. رقمنة التدريب .
2. رقمنة إدارة الأداء .
3. أداء الموظفين .

وبذلك يمكن أن تقدم الدراسة إضافة معرفية من خلال توضيح ما إذا كانت الرقمنة في هاتين الممارستين تسهم فعلياً في تحسين أداء الموظفين، أم أن أثرها يعتمد على جودة التطبيق ومدى جاهزية المنشأة والموظفين لاستخدام الأدوات الرقمية.

ثانياً: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية استفادة إدارات الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من نتائجها عند تصميم وتطبيق برامج التدريب الرقمي وأنظمة إدارة الأداء الرقمية. فالنتائج المتوقعة قد تساعد هذه المنشآت على معرفة مدى فاعلية استخدام المنصات الرقمية في تطوير مهارات الموظفين، وتحسين الإنتاجية، ورفع جودة الأداء، وتعزيز سرعة إنجاز المهام.

كما يمكن أن تساعد الدراسة أصحاب القرار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة على توجيه الاستثمار في الرقمنة نحو الممارسات الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين، بدل تبني أدوات رقمية دون قياس واضح لعائداتها الإداري والتنظيمي.

وتبرز الأهمية العملية كذلك في أن الدراسة قد تقدم توصيات تساعد على:

1. تحسين تصميم برامج التدريب الرقمي .
2. تطوير أساليب تقييم الأداء الإلكتروني .
3. ربط مخرجات التدريب الرقمي بمؤشرات الأداء .
4. تعزيز قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية .
5. دعم قرارات الموارد البشرية المبنية على البيانات .

وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري، بل تسعى إلى تقديم نتائج قابلة للاستفادة العملية في تطوير ممارسات الموارد البشرية داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق الأدوات الرقمية في التدريب وإدارة الأداء وبين مستوى أداء الموظفين من حيث جودة العمل، الإنتاجية، سرعة الإنجاز، والقدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الرقمية.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى تطبيق رقمنة التدريب في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
2. التعرف على مستوى تطبيق رقمنة إدارة الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية .
3. قياس أثر رقمنة التدريب على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص .
4. قياس أثر رقمنة إدارة الأداء على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص .
5. تحليل العلاقة بين رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء وأداء الموظفين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة .
6. تحديد مدى مساهمة التدريب الرقمي في تحسين مهارات الموظفين، ورفع جودة أدائهم، وزيادة قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة .
7. تحديد مدى مساهمة إدارة الأداء الرقمية في تحسين متابعة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة، وربط أداء الموظفين بالأهداف التنظيمية .
8. تقديم توصيات عملية تساعد إدارات الموارد البشرية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تحسين استخدام الأدوات الرقمية في التدريب وإدارة الأداء بما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

وتنبثق من هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق رقمنة التدريب في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى تطبيق رقمنة إدارة الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
3. ما مستوى أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر رقمنة التدريب على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر رقمنة إدارة الأداء على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
6. إلى أي مدى تسهم رقمنة التدريب وإدارة الأداء معاً في تحسين أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لرقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضيات الفرعية:

1. الفرضية الفرعية الأولى (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لرقمنة التدريب على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
2. الفرضية الفرعية الثانية (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لرقمنة إدارة الأداء على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لرقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء مجتمعين على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة من المكونات الرئيسة في بناء البحث العلمي؛ لأنه يساعد على تحديد ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، وبيان الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. وبحسب نموذج تقييم المشروع المرفق، لا يقتصر قسم الدراسات السابقة على عرض الدراسات فقط، بل يشمل مناقشة نتائجها وتوضيح ما سبقته الدراسة الحالية مقارنة بما سبق من دراسات.

وبناءً على عنوان الدراسة الحالية: أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى أربعة محاور رئيسية: دراسات تناولت رقمنة الموارد البشرية، ودراسات تناولت التدريب الرقمي، ودراسات تناولت إدارة الأداء الرقمية، ودراسات تناولت التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

أولاً: دراسات تناولت رقمنة إدارة الموارد البشرية

تناولت دراسة (Strohmeier 2007) موضوع إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في هذا المجال، وبيّنت أن استخدام التقنية في الموارد البشرية لا يقتصر على أتمتة الأعمال الإدارية، بل يمتد إلى دعم العلاقات بين العاملين والمديرين، وتطوير الوظيفة الاستراتيجية للموارد البشرية. وأشارت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق E-HRM يرتبط بمدى تكامل التقنية مع ممارسات الموارد البشرية وأهداف المنظمة، وليس بمجرد إدخال أنظمة إلكترونية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في بناء الإطار النظري لمفهوم رقمنة الموارد البشرية، إلا أنها ركزت على E-HRM بشكل عام ولم تتناول تحديداً ممارستي التدريب وإدارة الأداء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة. وتشير أدبيات E-HRM إلى أن الموارد البشرية الإلكترونية تشمل أنماطاً تشغيلية وعلاقية وتحويلية، منها التدريب وإدارة الأداء، وهو ما يدعم اختيار هاتين الممارستين في الدراسة الحالية.

كما تناولت دراسة (Marler and Fisher 2013) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وخلصت إلى أن التقنية يمكن أن تدعم الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عندما تُستخدم في تحسين جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، وتخفيض العبء الإداري. وتؤكد هذه الدراسة أن الأثر الإيجابي للرقمنة لا يحدث بصورة تلقائية، بل يعتمد على كيفية توظيف الأنظمة الرقمية لخدمة أهداف الموارد البشرية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذا الطرح من خلال قياس أثر الرقمنة على أداء الموظفين مباشرة، بدل الاكتفاء بدراسة الرقمنة بوصفها تحولاً إدارياً عاماً .

وفي السياق العربي، درست (Khashman and Al-Ryalat 2015) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردني من وجهة نظر الموظفين. وبيّنت الدراسة أن ممارسات E-HRM يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التشغيلي من خلال تسريع الإجراءات، وتحسين الوصول إلى المعلومات، وتطوير جودة الخدمات الداخلية. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تناولت بيئة عربية قريبة نسبياً من السياق السعودي، لكنها تختلف عن الدراسة الحالية في أن تطبيقها كان على قطاع الاتصالات، وليس على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في القطاع الخاص السعودي.

ثانياً: دراسات تناولت التدريب والتدريب الرقمي وأثره على الأداء

تناولت دراسة (Aguinis and Kraiger 2009) أثر التدريب والتطوير على الأفراد والفرق والمنظمات، وخلصت إلى أن التدريب يسهم في تحسين المعرفة والمهارات والاتجاهات، وينعكس على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي عندما يكون مرتبطاً باحتياجات العمل. وتؤكد هذه الدراسة أن التدريب ليس نشاطاً إدارياً منفصلاً، بل أداة لتحسين الأداء إذا تم تصميمه وتنفيذه وتقويمه بصورة مناسبة. وتفيد الدراسة الحالية في بناء محور رقمنة التدريب من خلال ربط التدريب الرقمي بأداء الموظفين من حيث جودة الإنجاز والإنتاجية والقدرة على التكيف. وتشير أدبيات التدريب والتطوير إلى أن التدريب يرتبط بتحسين فاعلية الأفراد والفرق والمنظمات، كما أصبح خلال العقود الأخيرة أكثر ارتباطاً بإدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب والتصميم التعليمي .

كما ناقشت دراسة (Bell, Tannenbaum, Ford, Noe, and Kraiger 2017) تطور أبحاث التدريب والتطوير خلال مئة عام، وأكدت أن التدريب الفعال يتطلب تحديد الاحتياج التدريبي، وتصميم محتوى مناسب، واستخدام أساليب تعلم تدعم نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في أن رقمنة التدريب لا ينبغي قياسها بمجرد وجود منصات إلكترونية، بل بمدى مساهمة هذه المنصات في تطوير المهارات وتحسين الأداء الفعلي. ومن ثم، ستقيس الدراسة الحالية التدريب الرقمي من خلال مؤشرات مثل سهولة الوصول للمحتوى التدريبي، ملائمة البرامج الرقمية لاحتياجات العمل، دعم التعلم الذاتي، وارتباط التدريب بتحسين الأداء.

وتشير الأدبيات الحديثة في التدريب والتطوير إلى أن استخدام الأدوات الرقمية يمكن أن يدعم متابعة التقدم، وتوفير التغذية الراجعة، وربط البرامج التدريبية بأهداف الأداء، إلا أن فاعلية التدريب تظل مرتبطة بجودة التصميم ومدى ارتباطه باحتياجات العمل الفعلية. وهذا يدعم الاتجاه المنهجي للدراسة الحالية في قياس أثر رقمنة التدريب على أداء الموظفين بدل الاكتفاء بقياس وجود التدريب الرقمي فقط .

ثالثاً: دراسات تناولت إدارة الأداء الرقمية

تناولت دراسة (Spinks, Wells, and Meche 1999) أنظمة تقييم الأداء المحوسبة، وناقشت كيف يمكن للأنظمة الرقمية أن تساعد في تنظيم عملية التقييم، وتخزين البيانات، وتحسين سهولة الوصول إلى معلومات الأداء. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في بناء محور رقمنة إدارة الأداء، خاصة من حيث استخدام الأنظمة الرقمية في التقييم، والتوثيق، ومتابعة النتائج. ومع ذلك، فإن الدراسة قديمة نسبياً، وكانت تركز على التقييم المحوسب أكثر من تركيزها على إدارة الأداء الرقمية المتكاملة.

وتشير أدبيات تقييم الأداء إلى أن تقييم الأداء يمكن أن يستخدم في تحديد احتياجات التدريب، وتوجيه التطوير المهني، ومساعدة الموظفين على تحقيق أهدافهم المهنية، كما أن من أدوات الاستبانات ومقاييس التقدير وطرق جمع البيانات الكمية والكيفية. وهذا يتوافق مع الدراسة الحالية التي تربط بين إدارة الأداء الرقمية والتدريب الرقمي وأداء الموظفين.

كما تناولت دراسة (Lehmann and Beckmann (2024) العلاقة بين استخدام التقنيات الرقمية وحوافز الأداء في الشركات السويسرية، وبيّنت أن التقنيات الرقمية تقلل تكلفة متابعة الأداء من خلال تحسين قياس سلوك الموظفين وأدائهم. وأظهرت الدراسة أن الشركات التي تستخدم برمجيات الأعمال وبعض تقنيات الصناعة الرابعة تميل أكثر إلى استخدام حوافز الأداء، بما يدل على أن التقنية قد تعزز قدرة المنظمة على القياس والمتابعة. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تدعم فكرة أن رقمنة إدارة الأداء يمكن أن تؤثر في أداء الموظفين عبر تحسين القياس والمتابعة والتغذية الراجعة، مع ملاحظة أن سياقها أوروبي وليس سعودي.

رابعاً: دراسات تناولت التحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة

تناولت دراسة (Gonzalez-Varona et al. (2024) بناء وتطوير الكفاءة التنظيمية للتحول الرقمي في المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وأوضحت أن هذه المنشآت تواجه تحديات تختلف عن الشركات الكبيرة، مثل محدودية الموارد، وتفاوت النضج الرقمي، والحاجة إلى تطوير القدرات الرقمية والتنظيمية. وخلصت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية يمثلان عاملين مهمين في تقدم المنشآت الصغيرة والمتوسطة في التحول الرقمي. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي لأنها تدعم اختيار المنشآت الصغيرة والمتوسطة كمجتمع للدراسة، وتوضح أن نجاح الرقمنة في هذه المنشآت يعتمد على القدرات الداخلية وليس فقط على توفر التقنية.

كما أن تركيز الدراسة الحالية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية يتفق مع أهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي أو E-HRM بصورة عامة، أو ركزت على شركات كبيرة وقطاعات محددة مثل الاتصالات والبنوك والصناعة. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة أثر رقمنة ممارستين محددتين في الموارد البشرية، وهما التدريب وإدارة الأداء، على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص السعودي.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن رقمنة الموارد البشرية أصبحت اتجاهاً مهماً في تطوير ممارسات الموارد البشرية وتحسين كفاءتها، وأن التدريب وإدارة الأداء من الممارسات الأكثر ارتباطاً بأداء الموظفين. كما بينت الدراسات أن الرقمنة قد تساعد في تحسين سرعة الإجراءات، ودقة البيانات، وجودة المتابعة، وإمكانية تقديم التغذية الراجعة، إلا أن أثرها يعتمد على جودة التطبيق، وارتباطها باحتياجات العمل، وقدرة الموظفين والمنشأة على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.

ومع ذلك، يلاحظ أن جزءاً كبيراً من الدراسات السابقة تناول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بصورة عامة، دون التركيز الدقيق على ممارستي التدريب وإدارة الأداء. كما أن بعض الدراسات ركزت على الأداء التنظيمي أو أداء الأعمال، بينما تركز الدراسة الحالية على أداء الموظفين بوصفه متغيراً تابعاً مباشراً. كذلك، فإن كثيراً من الدراسات طبقت في بيئات غير سعودية أو في شركات كبيرة، بينما تركز الدراسة الحالية على المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها:

1. بناء المفهوم النظري لرقمنة الموارد البشرية وربطه بممارسات E-HRM.
2. تحديد أبعاد المتغير المستقل من خلال التركيز على رقمنة التدريب ورقمنة إدارة الأداء.
3. تحديد أبعاد أداء الموظفين مثل جودة الأداء، الإنتاجية، سرعة الإنجاز، والقدرة على التكيف.
4. دعم اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة مناسبة لقياس اتجاهات الموظفين.
5. صياغة الفرضيات التي تربط بين رقمنة التدريب وإدارة الأداء من جهة، وأداء الموظفين من جهة أخرى.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها لا تتناول التحول الرقمي أو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بصورة عامة، بل تركز على ممارستين محددين هما: التدريب الرقمي وإدارة الأداء الرقمية. كما أنها تطبق على المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهي بيئة بحثية تحتاج إلى مزيد من الدراسات الميدانية، خصوصاً في ظل توجهات المملكة نحو دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة والتحول الرقمي.

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تربط بين رقمنة ممارسات محددة في الموارد البشرية وأداء الموظفين داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة في السياق السعودي.

خلاصة الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن الدراسات السابقة تدعم الافتراض الرئيس للدراسة الحالية، وهو أن رقمنة ممارسات الموارد البشرية قد تؤثر إيجابياً على أداء الموظفين إذا تم تطبيقها بصورة فعالة. غير أن هذا الأثر يحتاج إلى اختبار ميداني في بيئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة من خلال قياس أثر رقمنة التدريب ورقمنة إدارة الأداء على أداء الموظفين.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مدخل نظري تكاملي يجمع بين نظريات قبول التقنية، وتنمية رأس المال البشري، وإدارة الأداء، والمنظور القائم على الموارد. ويعود ذلك إلى أن موضوع الدراسة لا يقتصر على استخدام أدوات رقمية في الموارد البشرية، بل يتناول أثر رقمنة ممارستين محددين، هما التدريب وإدارة الأداء، على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويأتي إدراج المنطلقات النظرية في هذه المرحلة متوافقاً مع نموذج العرض المبدئي للمشروع، حيث يظهر قسم المنطلقات النظرية للدراسة بعد الدراسات السابقة وقبل المنهجية وطرق البحث. كما أن نموذج تقييم المشروع يشترط وجود النموذج أو النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث ضمن مكونات الفصل الأول.

أولاً: نموذج قبول التقنية TAM — Technology Acceptance Model

يُعد نموذج قبول التقنية من النماذج المناسبة لهذه الدراسة؛ لأنه يفسر مدى قبول الأفراد لاستخدام الأنظمة الرقمية بناءً على عاملين أساسيين: **المنفعة المدركة** و **سهولة الاستخدام المدركة**. فكلما شعر الموظف أن نظام التدريب الرقمي أو نظام إدارة الأداء الرقمي يساعده على تحسين أدائه، وكان استخدامه سهلاً وواضحاً، زادت احتمالية تفاعله معه والاستفادة منه. يربط نموذج TAM بين إدراك المستخدم لفائدة التقنية وسهولة استخدامها وبين اتجاهه نحو استخدامها وسلوكه الفعلي، وهو ما يجعله مناسباً لدراسة رقمنة ممارسات الموارد البشرية. وفي ضوء هذه الدراسة، يمكن تطبيق نموذج قبول التقنية على النحو الآتي:

جدول رقم (1)

عنصر النموذج	تطبيقه في الدراسة الحالية
المنفعة المدركة	مدى اعتقاد الموظف أن التدريب الرقمي أو إدارة الأداء الرقمية تحسن أداءه
سهولة الاستخدام المدركة	مدى سهولة استخدام منصات التدريب وأنظمة تقييم الأداء الرقمية
الاستخدام الفعلي	مدى استفادة الموظفين من الأدوات الرقمية في التدريب ومتابعة الأداء
الأثر المتوقع	تحسن أداء الموظفين من حيث الجودة، الإنتاجية، سرعة الإنجاز، والتكيف

وبناءً على ذلك، فإن نموذج قبول التقنية يساعد الدراسة في تفسير لماذا قد تؤثر الرقمنة إيجاباً على أداء الموظفين في بعض المنشآت، بينما لا تحقق الأثر نفسه في منشآت أخرى، إذ إن وجود التقنية وحده لا يكفي ما لم تكن مفيدة وسهلة الاستخدام وقابلة للتطبيق في بيئة العمل.

ثانيًا: نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory

تستند الدراسة كذلك إلى نظرية رأس المال البشري، التي تنظر إلى مهارات الموظفين ومعارفهم وخبراتهم بوصفها موردًا يمكن الاستثمار فيه لرفع الإنتاجية وتحسين الأداء. وترتبط هذه النظرية مباشرة بمحور رقمنة التدريب؛ لأن التدريب الرقمي يمثل أحد أشكال الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تطوير المهارات والمعارف بطريقة أكثر مرونة وسرعة. تشير أدبيات رأس المال البشري إلى أن التعليم والتدريب يمثلان استثمارًا في الأفراد، وأن هذا الاستثمار قد ينعكس على الإنتاجية والقيمة الاقتصادية للأفراد والمنظمات . وفي هذه الدراسة، يتم النظر إلى التدريب الرقمي باعتباره وسيلة لتطوير رأس المال البشري داخل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال:

1. رفع مستوى مهارات الموظفين .
2. تسهيل الوصول إلى المعرفة التدريبية .
3. دعم التعلم الذاتي والمستمر .
4. تقليل الاعتماد على التدريب التقليدي المكلف .
5. تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل الرقمية .

وبذلك، تساعد نظرية رأس المال البشري في تفسير العلاقة بين رقمنة التدريب وأداء الموظفين.

ثالثًا: نظرية تحديد الأهداف Goal-Setting Theory

تُعد نظرية تحديد الأهداف من المنطلقات المناسبة لمحور رقمنة إدارة الأداء؛ لأنها تؤكد أن الأهداف الواضحة والمحددة، إلى جانب التغذية الراجعة، تسهم في تحسين الأداء. وتشير نظرية Locke and Latham إلى أن الأهداف المحددة والصعبة نسبيًا تؤدي إلى أداء أعلى من الأهداف العامة أو غير الواضحة، بشرط وجود التزام بالهدف وتغذية راجعة وقدرة على تنفيذ المهمة .

وتتصل هذه النظرية بالدراسة الحالية من خلال أن أنظمة إدارة الأداء الرقمية تساعد المنشآت على:

1. تحديد أهداف واضحة للموظفين .
2. متابعة مستوى الإنجاز بصورة دورية .
3. تقديم تغذية راجعة أسرع وأكثر انتظامًا .
4. ربط الأداء بمؤشرات قابلة للقياس .
5. توجيه الموظفين نحو تحسين النتائج .

وبناءً على ذلك، فإن رقمنة إدارة الأداء لا تُفهم في هذه الدراسة باعتبارها مجرد تحويل نموذج التقييم من ورقي إلى إلكتروني، بل باعتبارها آلية لتحسين وضوح الأهداف، ودقة المتابعة، وجودة التغذية الراجعة، مما قد ينعكس على أداء الموظفين.

رابعًا: المنظور القائم على الموارد Resource-Based View — RBV

يفسر المنظور القائم على الموارد قدرة المنشآت على تحقيق أداء أفضل من خلال امتلاك موارد وقدرات داخلية ذات قيمة، يصعب تقليدها أو استبدالها. وتوضح دراسة Barney أن الموارد الاستراتيجية قد تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون ذات قيمة ونادرة وصعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال . وفي سياق الدراسة الحالية، يمكن النظر إلى قدرات الموارد البشرية الرقمية بوصفها موردًا تنظيميًا مهمًا، خصوصًا في المنشآت الصغيرة والمتوسطة التي قد تكون مواردها المالية والبشرية محدودة مقارنة بالشركات الكبيرة. فإذا استطاعت المنشأة توظيف التدريب الرقمي وإدارة الأداء الرقمية بكفاءة، فقد يساعدها ذلك على تحسين أداء موظفيها وتعزيز قدرتها التنافسية.

ويفيد هذا المنظور في تفسير أن أثر الرقمنة لا ينتج من التقنية ذاتها فقط، بل من قدرة المنشأة على دمج التقنية مع ممارسات الموارد البشرية، وتحويلها إلى قدرة تنظيمية تدعم الأداء.

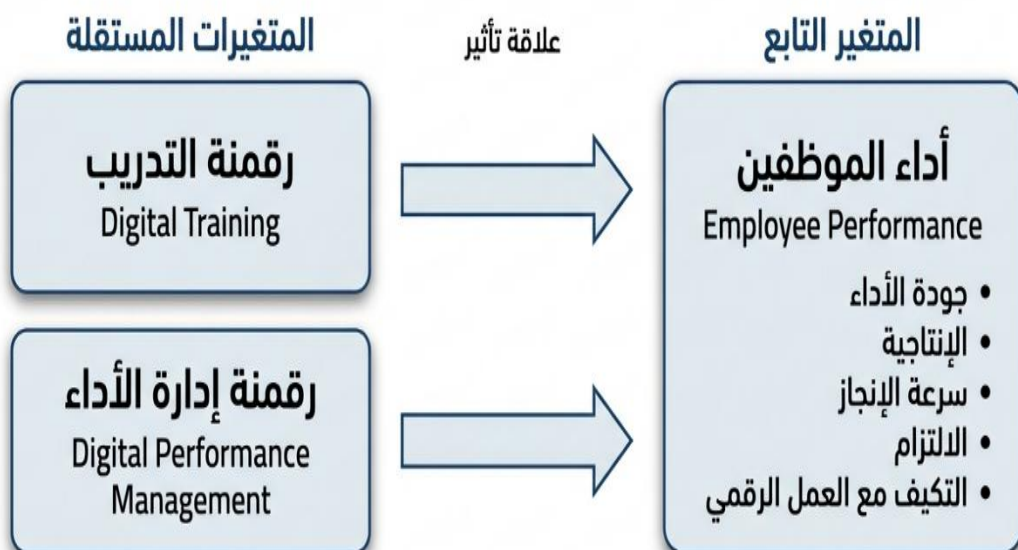
النموذج النظري المقترح للدراسة

استنادًا إلى المنطلقات النظرية السابقة، تقوم الدراسة على أن رقمنة التدريب ورقمنة إدارة الأداء تمثلان متغيرين مستقلين يؤثران في أداء الموظفين بوصفه المتغير التابع.

ويوضح الشكل الآتي العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل رقمنة التدريب ورقمنة إدارة الأداء المتغيرين المستقلين، ويمثل أداء الموظفين المتغير التابع:

النموذج النظري المقترح للدراسة

استنادًا إلى المنطلقات النظرية للدراسة، تفترض الدراسة أن رقمنة التدريب ورقمنة إدارة الأداء تمثلان متغيرين مستقلين يؤثران في أداء الموظفين بوصفه المتغير التابع.



نموذج من عمل الطالب (1)

وبصورة أكثر تفصيلاً:

جدول رقم (2)

المتغير المستقل	الأساس النظري	الأثر المتوقع
رقمنة التدريب	نظرية رأس المال البشري + نموذج قبول التقنية	تطوير المهارات وتحسين جودة وسرعة الأداء
رقمنة إدارة الأداء	نظرية تحديد الأهداف + نموذج قبول التقنية	وضوح الأهداف وتحسين المتابعة والتغذية الراجعة
القدرات الرقمية للمنشأة	المنظور القائم على الموارد	تحويل الرقمنة إلى قدرة تنظيمية مؤثرة في الأداء

تستند الدراسة الحالية إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تفسر العلاقة بين رقمنة ممارسات الموارد البشرية وأداء الموظفين. ويتمثل المنطلق الأول في نموذج قبول التقنية، الذي يوضح أن قبول الموظفين للأنظمة الرقمية يتأثر بمدى إدراكهم لفائدتها وسهولة استخدامها. كما تستند الدراسة إلى نظرية رأس المال البشري، التي تنظر إلى التدريب باعتباره استثماراً في مهارات ومعارف الموظفين، بما قد ينعكس على مستوى أدائهم. وتستفيد الدراسة كذلك من نظرية تحديد الأهداف في تفسير أثر إدارة الأداء الرقمية، حيث تسهم الأهداف الواضحة والتغذية الراجعة المستمرة في تحسين أداء الموظفين. وأخيراً، توظف الدراسة المنظور القائم على الموارد لتفسير قدرة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تحويل الرقمنة إلى قدرة تنظيمية تدعم الأداء.

وبناءً على هذه المنطلقات، تفترض الدراسة أن رقمنة التدريب ورقمنة إدارة الأداء تسهمان في تحسين أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، متى ما تم تطبيقهما بصورة فعالة ومتكاملة مع أهداف العمل.

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره المنهج الأنسب لدراسة أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ويهدف هذا المنهج إلى وصف واقع تطبيق رقمنة التدريب وإدارة الأداء، ثم تحليل العلاقة بين هذه الممارسات الرقمية وأداء الموظفين، بما يساعد على اختبار فروض الدراسة والوصول إلى نتائج قابلة للتفسير العلمي.

ويُعد اختيار المنهج الوصفي التحليلي مناسباً لطبيعة الدراسة؛ لأنها لا تسعى إلى بناء تجربة مخبرية أو دراسة حالة واحدة، بل تهدف إلى قياس اتجاهات عينة من الموظفين حول متغيرات محددة، ثم تحليل العلاقات الإحصائية بينها. كما أن نموذج تقييم المشروع يشترط توضيح تصميم البحث، مجتمع الدراسة، خصائص العينة، حجم العينة، إجراءات جمع البيانات، وأداة التحليل الإحصائي ضمن فصل المنهجية .

أولاً: تصميم البحث

تتبع الدراسة تصميمًا كميًا **Quantitative Research Design** ، وذلك من خلال جمع البيانات باستخدام استبانة موجهة إلى الموظفين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص. ويساعد التصميم الكمي على قياس متغيرات الدراسة بصورة رقمية، واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويتكون نموذج الدراسة من:

جدول رقم (3)

نوع المتغير	المتغير	الأبعاد
المتغير المستقل	رقمنة ممارسات الموارد البشرية	رقمنة التدريب، رقمنة إدارة الأداء
المتغير التابع	أداء الموظفين	جودة الأداء، الإنتاجية، سرعة الإنجاز، الالتزام، التكيف مع العمل الرقمي

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من:

الموظفين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويشمل ذلك الموظفين الذين لديهم تعامل مباشر أو غير مباشر مع ممارسات الموارد البشرية الرقمية، وبخاصة أنظمة أو أدوات التدريب الرقمي وإدارة الأداء الرقمية.

ثالثًا: عينة الدراسة

تعتمد الدراسة على عينة من موظفي المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة حصر جميع مفرداته، تستخدم الدراسة أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sampling)، وذلك لملاءمته لطبيعة التوزيع الإلكتروني للاستبانة عبر القنوات المتاحة للوصول إلى المشاركين.

وحدد حجم العينة بـ (250) مشاركًا، بما يتيح إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة مثل معامل الثبات، والمتوسطات الحسابية، والارتباط، والانحدار، مع اشتراط ألا يقل عدد الاستجابات الصالحة للتحليل عن (150) استجابة لضمان قوة إحصائية مقبولة في النتائج.

رابعًا: مصادر البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:**
يتم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي ستوزع على عينة الدراسة من الموظفين.
2. **البيانات الثانوية:**
يتم الحصول عليها من الكتب، الدراسات السابقة، المقالات العلمية، التقارير الرسمية، والمراجع المتعلقة برقمنة الموارد البشرية، التدريب الرقمي، إدارة الأداء الرقمية، وأداء الموظفين.

خامسًا: إجراءات جمع البيانات

سيتم جمع البيانات وفق الخطوات الآتية:

1. إعداد الاستبانة بناءً على متغيرات الدراسة وأبعادها .
2. عرض الاستبانة على محكمين للتأكد من صلاحيتها .
3. تعديل الاستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين .
4. توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة .
5. فرز الاستجابات واستبعاد غير المكتمل أو غير الصالح للتحليل .
6. إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي .
7. تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

سادسًا: أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام أحد برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS، وذلك من خلال الأساليب الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة .
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى استجابات المشاركين .
3. معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة .
4. معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين رقمنة التدريب، رقمنة إدارة الأداء، وأداء الموظفين .
5. تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر كل متغير مستقل على أداء الموظفين .
6. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر رقمنة التدريب ورقمنة إدارة الأداء معًا على أداء الموظفين.

أدوات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وذلك لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي الذي يهدف إلى قياس أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

ويُعد استخدام الاستبانة مناسباً لهذه الدراسة؛ لأنها تتيح جمع آراء عدد من الموظفين حول محاور محددة مرتبطة بموضوع البحث، كما أن النموذج الاسترشادي المرفق يوضح أن الاستبيان هو وسيلة لاستطلاع آراء مجموعة محددة من الأشخاص حول موضوع معين، بهدف جمع معلومات وبيانات عن جوانب محددة من موضوع البحث، ويُنظم في صورة محاور وأسئلة أو فقرات .

أولاً: بناء أداة الدراسة

تتكون الاستبانة من أربعة أقسام رئيسية:

جدول رقم (4)

القسم	المحتوى
القسم الأول	البيانات الديموغرافية والوظيفية
القسم الثاني	محور رقمنة التدريب
القسم الثالث	محور رقمنة إدارة الأداء
القسم الرابع	محور أداء الموظفين

ويأتي هذا التقسيم متوافقاً مع نموذج الاستبانة المرفق، الذي يبدأ بخصائص ديموغرافية مثل الجنس والعمر وسنوات الخبرة، ثم ينتقل إلى محاور القياس باستخدام مقياس موافقة متعدد الدرجات.

ثانياً: القسم الأول — البيانات الديموغرافية والوظيفية

يتضمن هذا القسم بيانات عامة عن المشاركين، بهدف وصف خصائص عينة الدراسة، وتشمل:

1. الجنس .
2. العمر .
3. المؤهل العلمي .
4. سنوات الخبرة .
5. المستوى الوظيفي .
6. حجم المنشأة .
7. مجال عمل المنشأة .
8. مدى استخدام الموظف لأنظمة التدريب أو إدارة الأداء الرقمية.

ثالثاً: القسم الثاني — محور رقمنة التدريب

يقيس هذا المحور مدى تطبيق المنشآت الصغيرة والمتوسطة لممارسات التدريب الرقمي، ويتضمن الفقرات الآتية:

1. توفر المنشأة منصات أو أدوات رقمية للتدريب .
2. تسهل أدوات التدريب الرقمي الوصول إلى المحتوى التدريبي .
3. تساعد برامج التدريب الرقمي في تطوير مهارات الموظفين .
4. ترتبط برامج التدريب الرقمي باحتياجات العمل الفعلية .
5. تتيح أدوات التدريب الرقمي للموظفين التعلم بمرونة .
6. تسهم رقمنة التدريب في تحسين قدرة الموظفين على أداء مهامهم.

رابعاً: القسم الثالث — محور رقمنة إدارة الأداء

يقيس هذا المحور مدى استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة الأداء، ويتضمن الفقرات الآتية:

1. تستخدم المنشأة أنظمة رقمية لمتابعة أداء الموظفين .
2. تساعد أنظمة إدارة الأداء الرقمية في توضيح أهداف العمل .
3. تتيح أنظمة الأداء الرقمية تقديم تغذية راجعة منتظمة .
4. تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين دقة تقييم الأداء .
5. تساعد إدارة الأداء الرقمية في متابعة إنجاز الموظفين .
6. تسهم رقمنة إدارة الأداء في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف.

خامساً: القسم الرابع — محور أداء الموظفين

يقيس هذا المحور مستوى أداء الموظفين في ظل استخدام ممارسات الموارد البشرية الرقمية، ويتضمن الفقرات الآتية:

1. تساعد الأدوات الرقمية في تحسين جودة إنجاز العمل .
2. تسهم الرقمنة في زيادة إنتاجية الموظفين .
3. تساعد الرقمنة في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام .
4. تعزز الأدوات الرقمية قدرة الموظفين على الالتزام بالأهداف .
5. تسهم الرقمنة في تحسين قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل .
6. تساعد ممارسات الموارد البشرية الرقمية في رفع مستوى الأداء العام للموظفين.

سادساً: مقياس أداة الدراسة

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وفق الدرجات الآتية:

جدول رقم (5)

الدرجة	مستوى الموافقة
1	لا أوافق بشدة
2	لا أوافق
3	محايد
4	أوافق
5	أوافق بشدة

ويُعد هذا المقياس مناسباً لطبيعة الدراسة؛ لأنه يساعد على تحويل آراء المشاركين إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

سابعاً: صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في إدارة الموارد البشرية والمنهجية البحثية؛ بهدف التأكد من:

1. وضوح الفقرات .
 2. ارتباط كل فقرة بمتغيرات الدراسة .
 3. ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة .
 4. سلامة الصياغة اللغوية .
 5. عدم وجود تكرار أو غموض في الأسئلة .
- ويؤكد النموذج الاسترشادي لبناء الاستبانة أهمية ارتباط كل سؤال بمشكلة البحث، وأن يسهم السؤال في تحقيق هدف جزئي يساعد على تحقيق أهداف البحث .

ثامناً: ثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، وذلك لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبانة.

وسيتم اختبار الثبات لكل محور على حدة:

1. محور رقمنة التدريب .
2. محور رقمنة إدارة الأداء .
3. محور أداء الموظفين .
4. الاستبانة ككل .

ويُفضل أن تكون قيمة معامل كرونباخ ألفا مقبولة إحصائياً، حتى يمكن الاعتماد على نتائج الاستبانة في اختبار فرضيات الدراسة.

تاسعاً: طريقة توزيع أداة الدراسة

سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة من الموظفين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مع توضيح أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن إجابات المشاركين ستعامل بسرية تامة. وهذا يتوافق مع نموذج الاستبانة المرفق، الذي يتضمن خطاباً تمهيدياً للمشاركة يوضح أن المعلومات ستبقى سرية وتستخدم للأغراض الأكاديمية فقط .

حدود الدراسة:

تلتزم هذه الدراسة بحدود محددة لضبط نطاق البحث ومنع التوسع غير الضروري، وذلك بما يتناسب مع طبيعة عنوان الدراسة وأهدافها ومنهجيتها. ويأتي تحديد حدود الدراسة متوافقاً مع نموذج العرض المبدئي، الذي يخصص قسماً مستقلاً لـ **حدود الدراسة** ضمن مكونات المشروع البحثي. كما أن نموذج تقييم المشروع يشير إلى ضرورة توضيح محددات الدراسة، بما يشمل الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية .

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين، ولا تتناول بقية ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، التعويضات، علاقات الموظفين، تخطيط القوى العاملة، أو إدارة المواهب.

وبذلك فإن نطاق الدراسة الموضوعي يركز على ثلاثة محاور رئيسية:

1. رقمته التدريب .
2. رقمته إدارة الأداء .
3. أداء الموظفين .

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، دون التوسع إلى القطاع الحكومي أو الشركات الكبرى أو المنظمات غير الربحية.

ثالثاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في الموظفين العاملين في المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص، ممن لديهم تعامل مباشر أو غير مباشر مع ممارسات التدريب الرقمي أو أنظمة إدارة الأداء الرقمية داخل منشآتهم.

رابعاً: الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة زمنياً على فترة جمع البيانات خلال العام الدراسي 2026/2025م، وهي الفترة التي ستتم خلالها عمليات إعداد البحث وتوزيع الاستبانة وجمع الاستجابات وتحليلها.

خامساً: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتستخدم الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة. لذلك فإن نتائج الدراسة ستكون مرتبطة بدرجة صدق استجابات المشاركين، ومدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

سادساً: الحدود الإحصائية

ستعتمد الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الثبات كرونباخ ألفا، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار. وبناءً على ذلك، فإن نتائج الدراسة ستفسر في حدود البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة فقط.

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية والمنهجية. فمن الناحية الموضوعية، تقتصر الدراسة على بحث أثر رقمنة ممارستي التدريب وإدارة الأداء في الموارد البشرية على أداء الموظفين، دون التوسع إلى بقية ممارسات الموارد البشرية الأخرى. ومن الناحية المكانية، تقتصر الدراسة على المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. أما من الناحية البشرية، فتقتصر على الموظفين العاملين في هذه المنشآت ممن لديهم تعامل مباشر أو غير مباشر مع التدريب الرقمي أو أنظمة إدارة الأداء الرقمية. ومن الناحية الزمنية، تقتصر الدراسة على فترة إعداد البحث وجمع البيانات خلال العام الدراسي المعتمد من الجامعة. كما تعتمد الدراسة منهجياً على المنهج الوصفي التحليلي، وتستخدم الاستبانة الإلكترونية أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية والرسمية

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (د.ت). **نبذة عن منشآت**. تم الاسترجاع في 21 يونيو 2026، من موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
استخدم هذا المرجع لدعم أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة، حيث تذكر منشآت أنها أنشئت لتنظيم ودعم وتنمية قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة ورفع مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي من 20% إلى 35% بحلول 2030. (<https://www.monshaat.gov.sa>)

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت". (د.ت). **شهادة حجم المنشأة**. تم الاسترجاع في 21 يونيو 2026، من موقع الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
استخدم هذا المرجع لضبط مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ إذ توضح منشآت أن شهادة حجم المنشأة تعتمد على عدد الموظفين والإيرادات، وألا يتجاوز عدد الموظفين 249 موظفًا وألا تتجاوز الإيرادات السنوية 200 مليون ريال سعودي. (<https://www.monshaat.gov.sa/en/certificate>)

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (د.ت). **الموقع الرسمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية**. تم الاسترجاع في 21 يونيو 2026.
يفيد هذا المرجع في دعم سياق التحول الرقمي في بيئة العمل السعودية؛ حيث تذكر الوزارة أنها تنفذ تحولاً رقمياً شاملاً من خلال خدمات ومنصات رقمية لتسهيل الإجراءات ورفع كفاءة إنجاز المعاملات. (<https://www.hrsd.gov.sa/en>)

وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (د.ت). **المهارات والتدريب**. تم الاسترجاع في 21 يونيو 2026.
يفيد هذا المرجع في دعم محور التدريب، إذ تشير الوزارة إلى اهتمام رؤية المملكة 2030 بإعداد قوة وطنية متميزة من خلال تطوير القيم والمهارات الأساسية والمستقبلية. (<https://www.hrsd.gov.sa/en>)

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 305–323.
<https://doi.org/10.1037/apl0000142>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
<https://doi.org/10.2307/249008>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>

- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human Resource Management Review*, 17(1), 19–37.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.11.002>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
<https://doi.org/10.2307/30036540>
- Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.). University of Chicago Press.
<https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
- Armstrong, M. (2021). Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to performance leadership (7th ed.). Kogan Page.
<https://www.koganpage.com/product/armstrongs-handbook-of-performance-management-9781789668326>
- Noe, R. A. (2023). Employee training and development (9th ed.). McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.com/highered/product/employee-training-development-noe/M9781260239539.html>
- Khashman, A. M., & Al-Ryalat, H. A. (2015). The impact of electronic human resource management (E-HRM) practices on business performance in Jordanian telecommunications sector: The employees perspective. *Journal of Management Research*, 7(3), 115–129. <https://doi.org/10.5296/jmr.v7i3.7462>
- Spinks, N., Wells, B., & Meche, M. (1999). Appraising the appraisals: Computerized performance appraisal systems. *Career Development International*, 4(2), 94–100.
<https://doi.org/10.1108/13620439910254713>
- Lehmann, S., & Beckmann, M. (2024). Digital technologies and performance incentives: Evidence from Swiss firms. *Journal of Business Economics*, 94(5), 789–820.
<https://doi.org/10.1007/s11573-023-01186-0>
- Gonzalez-Varona, J. M., Lopez-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and developing organizational capability for digital transformation in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123146.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123146>