

أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

تهاني سالم العلي

أستاذ مساعد - قسم إدارة الموارد البشرية - كلية الأعمال - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

روابي حسن الشهري

أستاذ مساعد - قسم إدارة الموارد البشرية - كلية الأعمال - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

(تاريخ الاستلام: 2026-03-02؛ تاريخ القبول: 2026-05-06)

مستخلص البحث: هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي لدى موظفي الأقسام الإدارية في الكليات التقنية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية، وذلك في محاولة لسد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تبحث في هذا التأثير المتزامن في سياق المؤسسات التعليمية الحكومية بمنطقة الشرق الأوسط، وبالأخص في ضوء نظرية القدرات الديناميكية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة وزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (169) موظفاً إدارياً. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية في الكليات التقنية، وتصدر التوظيف الرقمي الأبعاد المدروسة، بما يعكس فاعلية الكليات في استقطاب الكفاءات واختيارها عبر التقنيات الرقمية، وهو ما يتسق مع نظرية القدرات الديناميكية. وجاء التعويض الرقمي في المرتبة الثانية ثم يليه التدريب الرقمي، بينما حلّ تقييم الأداء الرقمي المرتبة الأخيرة لارتباطه بمتطلبات تقنية وتنظيمية أكثر تعقيداً. كشفت الدراسة عن التأثير الإيجابي لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي، في حين لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية. تُعزز الدراسة نظرية القدرات الديناميكية في سياق سعودي، وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات، منها توظيف الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، واعتماد سياسات تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين لضمان تحقيق أقصى استفادة من الأنظمة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: الاستقطاب والاختيار الرقمي - التدريب الرقمي - نظام التعويضات الرقمي - تقييم الأداء الرقمي.

The Impact of Digital Human Resource Management on Organizational Performance: An Applied Study on Technical Colleges in the Kingdom of Saudi Arabia.

Tahani Salam Al-Ali

Assistant Professor - Department of Human Resource Management - College of Business - King Khalid University - Kingdom of Saudi Arabia.

Rawabi Hassan Al Shehri

Assistant Professor - Department of Human Resource Management - College of Business - King Khalid University - Kingdom of Saudi Arabia.

(Received: 02-03-2026; Accepted: 06-05-2026)

Abstract: The study aimed to examine the impact of digital human resource management on improving organizational performance among administrative staff in the Technical Colleges in Asir Region, Saudi Arabia. This research addresses a scholarly gap, namely the scarcity of studies examining this relationship in public educational institutions in the Middle East, particularly through the lens of the Dynamic Capabilities Theory. The study adopted a descriptive-analytical methodology, with data collected via a questionnaire distributed to a simple random sample of (169) administrative employees. The findings revealed a high level of digital human resource management practices in the Technical Colleges. Digital recruitment ranked first, reflecting the colleges' effectiveness in leveraging digital technologies for talent attraction and selection, consistent with dynamic capabilities theory. Digital compensation ranked second, followed by digital training, while digital performance evaluation ranked last due to its greater complexity and the need for more integrated digital infrastructure and organizational mechanisms. Organizational performance was also found to be high. The study found a significant positive impact of digital human resource management on organizational performance, while no statistically significant differences were found with respect to demographic variables. This research reinforces the Dynamic Capabilities Theory by providing empirical evidence from a Saudi context. The study recommends integrating artificial intelligence into HRM practices and adopting training policies to develop employees' digital skills to maximize the benefits from digital systems.

Keywords: Digital Recruitment and Selection - Digital Training - Digital Compensation System - Digital Performance Appraisal.



DOI: 10.12816/0062591

(*) Corresponding Author:

Tahani Salam Al-Ali

Assistant Professor - Department of Human Resource Management - College of Business - King Khalid University - Kingdom of Saudi Arabia

Rawabi Hassan Al Shehri

Assistant Professor - Department of Human Resource Management - College of Business - King Khalid University - Kingdom of Saudi Arabia

Email: tsalali@kku.uuu.sa

ralshehry@kku.edu.sa

(*) للمراسلة:

تهاني سالم العلي

أستاذ مساعد - قسم إدارة الموارد البشرية - كلية الأعمال - جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية

روابي حسن الشهري

أستاذ مساعد - قسم إدارة الموارد البشرية - كلية الأعمال - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: tsalali@kku.uuu.sa

ralshehry@kku.edu.sa

1 مقدمة

لقد اكتسب الاقتصاد الرقمي اهتماماً متزايداً، حيث أضحت التقنيات الرقمية تتسلل إلى مختلف جوانب أعمال المنظمات بشكل لم يعد معه التبني الرقمي ترفاً استراتيجياً، بل ضرورة حتمية لضمان البقاء والنمو في بيئة الأعمال (Thu et al., 2025). يُعد تأهيل الموارد البشرية وتوفير أفضل التقنيات من العوامل المحورية التي تمثل تحديات وفرصاً في آن واحد لتحقيق مستوى التطور والنجاح للمنظمات (Ruiz et al., 2024) وفي هذا السياق، برزت إدارة الموارد البشرية الرقمية إدارة محورية تهدف لإنشاء بيئة عمل أكثر ذكاءً من خلال تبني التقنيات الرقمية في مختلف وظائف الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية للمنظمة في سوق العمل (Malik et al., 2022; Ruiz et al., 2024).

ويُعد الأداء التنظيمي المعيار الذي يبرهن على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها (حسن، 2024). ويرتبط الأداء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بجودة الممارسات الإدارية، وعلى رأسها ممارسات إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل التحولات الرقمية (Mughal et al., 2025). يُفترض أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تُسهم في رفع الأداء التنظيمي، ولكن لم يحدد بعد مدى تأثيرهما وآلية عملهما؛ فلا تزال الدراسات التجريبية قليلة فيما يتعلق بدراسة أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي.

يضطلع قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية بدور محوري في نهضة المجتمع وتقدمه. ويقتضي ذلك الاستثمار الأمثل في كوادرها البشرية عبر تبني أحدث الأساليب الإدارية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها بما يخدم نموها ويعزز تميزها في بيئة العمل (التوحيدي، 2021)؛ لذا تسعى هذه الدراسة إلى بحث تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي.

1-1 مشكلة الدراسة

يُعد قطاع التعليم من أهم القطاعات التي تسهم بشكل بارز في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الهادفة لبناء اقتصاد معرفي تنافسي من خلال تبني نماذج تعليمية وإدارية مبتكرة تلائم متطلبات العصر التقني (رؤية 2026، 2030). في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، برزت حاجة ملحة لتطبيق ممارسات إدارية رقمية قادرة على تعزيز كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء التنظيمي. ورغم تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي، وبإدارة الموارد البشرية بوصفها ركيزة أساسية لتمكين هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها، فإن مجرد التبني الشكلي للتقنية لا يعني بالضرورة تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة. وما زالت الدراسات السابقة غير حاسمة في تفسير الكيفية

التي تتحول بها هذه الممارسات إلى أثر تنظيمي ملموس، حيث تناول معظمها التحول الرقمي أو ممارسات الموارد البشرية أو الأداء التنظيمي بصورة منفصلة كما هي دراسة (الزهراني، 2021؛ جميل وآخرين، 2022؛ البدوي، 2022؛ كرعاولي وآخرين، 2024)، في حين أن عدداً من الدراسات السابقة كدراسة (حسن، 2024؛ Thu et al., 2025) قد تناولت علاقة إدارة الموارد البشرية الرقمية بالأداء التنظيمي في سياقات بيئية متنوعة، دون الاستناد إلى نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد - وفق (Teece, 2014) - أن قدرة المنظمة على الاستشعار والاعتماد وإعادة التشكيل تمثل آليات محورية للتكيف المؤسسي؛ لذا تتجسد مشكلة الدراسة الحالية في ندرة البحوث التطبيقية التي اختبرت أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء التنظيمي داخل السياق التعليمي السعودي، حيث يختلف النضج الرقمي والمعايير الثقافية والهياكل التنظيمية اختلافاً جوهرياً عن النماذج الغربية. كما أن الدراسات التي بحثت دور هذه الممارسات في بناء قدرات تنظيمية ديناميكية تمكن الكليات من التفاعل مع المتغيرات البيئية بكفاءة أعلى لا تزال قليلة للغاية؛ لذا تبرز أهمية هذا الموضوع في تقديم دليل تطبيقي يختبر العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة، وبحول ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى أداة استراتيجية قادرة على تحسين الأداء التنظيمي.

استناداً إلى الفجوات البحثية تسعى الدراسة الحالية لقياس مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية وتأثيرها البارز في تحسين الأداء التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، وتمثل نموذجاً حياً لمؤسسات تعليمية حكومية تطبيق النظم الإلكترونية.

2-1 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها لدى موظفي الأقسام الإدارية في الكليات التقنية؟
2. ما مستوى الأداء التنظيمي لدى موظفي الأقسام الإدارية في الكليات التقنية؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة اتجاه أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء التنظيمي لدى موظفي الأقسام الإدارية في الكليات التقنية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر)؟

3-1 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء، التعويضات الرقمية) في الأداء التنظيمي لدى موظفي الأقسام الإدارية بالكليات التقنية،

2. الحدود البشرية: جميع العاملين الإداريين بمختلف مستوياتهم الإدارية في الكليات التقنية بمنطقة عسير.
3. الحدود المكانية: فروع الكلية التقنية في منطقة عسير والبالغ عددها (20) كلية، موزعة كالتالي: (7) كليات تقنية للبنين، و(6) كليات تقنية للبنات، و(7) فروع للكليات التقنية للبنين.
4. الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الثلث الثاني من العام 2025.
5. الحدود المنهجية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، مع التركيز على قياس الأداء التنظيمي من خلال إدراكات المبحوثين واتجاهاتهم، وليس من خلال مؤشرات فعلية، مما قد يؤدي إلى التحيز الذاتي في الإجابات، ويحد من تعميم النتائج.

6-1 مصطلحات الدراسة:

- إدارة الموارد البشرية الرقمية: تُعرف إجرائياً بأنها قدرة الكليات التقنية على تغيير طريقة عمل الموظفين لممارسة استراتيجياتها وسياساتها التقليدية بشكل رئيس بطريقة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات استجابةً لمعطيات العصر.
- الإداء التنظيمي: يُعرف إجرائياً بأنه مقياس لتوضيح مستوى نجاح الكليات التقنية في تحقيق مستهدفاتها، ونتائج أداء العاملين وفقاً لمهامهم الموكلة إليهم في فترة زمنية محددة.

7-1 الإطار النظري والدراسات السابقة

1-7-1 إدارة الموارد البشرية الرقمية

شهد نظام إدارة الموارد البشرية تحولاً جذرياً بفعل التحول الرقمي، حيث أسهم تطور الأنظمة الرقمية في تمكين المختصين من أتمتة المهام الروتينية، مما أتاح لهم التفرغ للأنشطة الاستراتيجية (مصطفى، 2023). رغم التعقيد الذي يرافق دمج الأدوات الرقمية في ممارسات الموارد البشرية أسهم في انتقال إدارة الموارد البشرية من الدور الوظيفي التقليدي إلى الدور الاستراتيجي (Alsarairh et al., 2023)، ونتيح المنصات الرقمية للموظفين وصولاً مرناً لخدمات الموارد البشرية، مما يمكنهم من إدارة مهامهم، ومتابعة أدائهم (مصطفى، 2023).

اختلف الباحثون حول مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية، فعرّفها بعضهم بأنها توظيف التقنيات لأتمتة أنشطة الموارد البشرية، بما يكفل تحقيق الكفاءة والفاعلية وتقديم الدعم لباقي الإدارات (Al-Zaqeba et al., 2025)، بينما أشار حسن (2024) بأنها قدرة المسؤولين على استخدام التقنيات الرقمية لإدارة دورة حياة الموظفين بكفاءة وفاعلية، كما عرفت بأنها العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الموظفين لاستخدام أحدث التقنيات لضمان تسهيل كافة عمليات الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء التنظيمي (محمد وعبد الله، 2025). إن تطبيق إدارة الموارد

بما يسهم في تطوير الممارسات الإدارية في المنظمات التعليمية. ولتحقيق هذا الهدف، سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- قياس مستوى تطبيق أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية لدى موظفي الأقسام الإدارية بالكليات التقنية، بوصفه مدخلاً مهماً لفهم واقع التحول الرقمي في المنظمات التعليمية.
- قياس مستوى الأداء التنظيمي في الكليات التقنية من وجهة نظر موظفي الأقسام الإدارية، بما يوفر رؤية إدراكية للواقع التنظيمي يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية في المنظمات التعليمية.
- الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة اتجاه تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية.

4-1 أهمية الدراسة

1-4-1 الأهمية العلمية

تتبع أهمية هذه الدراسة العلمية من اعتمادها على نظرية القدرات الديناميكية ونظرية التوقع، وذلك لفهم أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي في الكليات التقنية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها من أحد أهم الجهات التعليمية التي تسهم في إعداد الكفاءات الوطنية وتأهيلها لسوق العمل. وعلى الرغم من الدور الحيوي الذي تؤديه هذه الكليات في دعم التنمية الاقتصادية وتحقيق مستهدفات التحول الوطني، إلا أنها لم تحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في البيئة السعودية الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تستدعي الدراسة والتحليل

2-4-1 الأهمية العملية

تتبع الأهمية العملية من أهمية القطاع الذي تبحث فيه، وهو قطاع التعليم الحكومي، الذي يُعد من القطاعات الحيوية التي تضمن تأهيل كوادر وطنية مزدهرة، وتمكينها بالمهارات المطلوبة لسوق العمل المستقبلي، وفي مقدمتها المهارات الرقمية، كما توفر الدراسة مؤشرات عملية قابلة للتطبيق، وتوصيات إجرائية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية. إضافة إلى ذلك قد تشكل النتائج حافزاً للباحثين لإجراء دراسات مكملية، أو اختبار متغيرات أخرى في بيئات مغايرة، مع تحليل الدور الوسيط أو المعدل لعوامل تنظيمية كالثقافة التنظيمية الرقمية والجاهزية الرقمية. توصي الدراسة الحالية بوضع آليات حديثة تضمن قياس أثر التدريب الإلكتروني على أداء جميع موظفي الأقسام الإدارية، وتوفير أساليب عمل حديثة تواكب المتغيرات التقنية

5-1 حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي.

إن نظرية القدرات الديناميكية إحدى النظريات الملائمة التي تعكس فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، فلا يعتمد نجاح المنظمة على امتلاكها للموارد فحسب، بل على قدرتها على استشعار التغيرات البيئية، واغتنام الفرص الناشئة، وإعادة تشكيل مواردها (Teece, 2014). وفقاً لهذا المنظور فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية لا تمثل أدوات تقنية لتحديث الإجراءات الإدارية، بل تجسد قدرات تنظيمية فعلية، فمن خلال الممارسات الرقمية ستتمكن المنظمة من جمع البيانات وتحليلها بصورة أكثر دقة، بما يعزز قدرتها على استشعار متطلبات العمل والفرص الوظيفية الشاغرة والتحديات المحيطة، بما يرفع من دقة الاستجابة وسرعة التنبؤ (Bondarouk & Brewster, 2016). كذلك الممارسات الرقمية تدعم الاغتنام عبر تحويل المعرفة الرقمية إلى قرارات وبرامج عملية تُحسن من التعويضات والتدريب وتقييم الأداء، بما يضمن استثمار الفرص المتاحة بصورة أكثر فاعلية (Malik et al., 2022)، وتتيح الممارسات الرقمية للموارد البشرية إعادة التشكيل من خلال مواءمة هياكل المنظمة وعملياتها وسياساتها ومواردها البشرية مع التغيرات البيئية، بما يعزز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف المستمر (Bondarouk & Brewster, 2016). وبناءً عليه فإن إدارة الموارد البشرية الرقمية تُعد مدخلاً تنظيمياً تُسهم في إعادة بناء القدرات التنظيمية والديناميكية وتحديثها بصورة مستمرة، وهو ما ينعكس إيجاباً على رفع الأداء التنظيمي وتعزيز المرونة

2-7-1 الأداء التنظيمي

تواجه المنظمات تحديات متنوعة، من أبرزها التحديات الرقمية، لذا يتحتم على إدارة المنظمات أن تتخذ قرارات سريعة لتحافظ على الاستمرارية (Wielgos et al., 2021). إن الأداء التنظيمي هو مصطلح إداري شائع في بيئات الأعمال، وقد تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء التنظيمي، ولكنها انبثقت جميعها من مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في نهاية مدة زمنية محددة (Chavez et al., 2017). عرفه (Notanubun 2021) بأنه الطريقة المعاصرة في قياس مخرجات المنظمات وتوجيهها لتحقيق أهدافها. يُعد الأداء التنظيمي اللبنة الأساسية ومن قائمة الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمات جاهدة لتحقيقه في أعلى مستوياته (Alsaireh et al., 2023)؛ لذا بات على المنظمات أن تؤمن بأن الأداء التنظيمي هي الصورة الشاملة لقياس نجاحها وتميزها في خضم بيئات الأعمال التنافسية (علي، 2022)، ولا تقتصر أهمية الأداء التنظيمي على المستوى التنظيمي، بل تتجاوز ذلك لتشمل المستوى الفردي للعاملين، من خلال تعزيز رضا العاملين وتشجيعهم؛ لنقل معدلات دوران العمل (علي، 2022)، وتمكين العاملين وتعزيز اللامركزية وتشجيع فرق العمل على الاستقلالية بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي

امتدت لتشمل تحسين تجربة الموظف، وهذا يؤدي إلى تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين جودة عمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية في المنظمة، ومن هذا المنطلق أكد (Obama et al 2020) أن غالبية المنظمات اتجهت إلى تحويل إدارة الموارد البشرية من نمطها التقليدي إلى إدارة رقمية بحسبانها شريكا استراتيجيا مهما يسهم في تمكين المنظمات من تحقيق ميزة تنافسية

من هنا ظهرت الحاجة لتحويل المهام الجوهرية لإدارة الموارد البشرية إلى صيغ رقمية، ويتضح هذا التوجه جلياً في أربع وظائف هي: التوظيف الإلكتروني، والتدريب الرقمي، والتقييم الرقمي للأداء، والتعويضات الرقمية، حيث تسهم هذه الوظائف مجتمعة على رفع مستوى الكفاءة، ودعم اتخاذ القرارات (Wang & Zhang, 2025). أكد مصطفى (2023) أن التوظيف الرقمي هو نظام يتيح للمنظمات استقطاب أفضل الكفاءات البشرية واتخاذ الإجراءات اللازمة لجذبها، حيث يمكن للمتقدمين للوظائف إرسال سيرهم الذاتية عبر البريد الإلكتروني المخصص لاستقبال طلبات التوظيف، كما يمنح القائمين المساحة الكافية لاختيار أفضل المرشحين بعد إجراء المقابلات الشخصية عبر المنصات الرقمية (Seipalla et al., 2024). وقد أحدثت منصات التوظيف الرقمية نقلة مهمة في وظيفة الاستقطاب والاختيار الرقمي، مما عزز مستوى كفاءتها ودقتها في فرز واختيار المرشحين لجميع الوظائف الشاغرة بالمنظمة (Alsaireh et al., 2023). وتركز وظيفة التدريب الرقمي على ضرورة تصميم وتقديم برامج تدريبية في المنصات الرقمية المتنوعة، على أن تتوافق مع متطلبات الموظفين لتنمية وتطوير مهاراتهم (Obama et al., 2020)، وعلى ضوء ذلك يسهم الاعتماد على تقنيات رقمية متطورة في الدورات التدريبية في الارتقاء بمستوى جودة التدريب المنشودة وتعزيز مخرجاته (الزهراني، 2021). في حين أن التقييم الرقمي للأداء هو أتمتة عملية تقييم الأداء والاستعانة بأحدث التقنيات الرقمية، بما يسهم في الحد من استخدام الورق ويزيد من مستوى العدل والشفافية، إضافة إلى ترشيد الوقت والجهد المبذولين في عملية التقييم، مما يجعلها أكثر مواكبة لمتطلبات العصر الرقمي (مصطفى، 2023). من جانب آخر أكد حسن (2024) أنه تُعد التعويضات الرقمية من الوظائف التي تعتمد على التقنيات الرقمية لمعالجة بيانات الموظفين المرتبطة بالأجور والمكافآت، بما يضمن سرعة الوصول إليها بدقة وموثوقية عالية (محمد وعبد الله، 2025). وتجدر الإشارة إلى أن التعويضات الرقمية لا تقتصر على موظفي المنظمة الدائمين، بل يشمل أيضاً الموظفين المرتبطين بعقود مؤقتة في المنظمة، وكذلك من يتعاقد معهم بنظام الساعات المحددة لتنفيذ بعض المهام، بما يحفظ حقوقهم المالية من أجور ومكافآت بكل عدالة وشفافية (الزهراني، 2021).

وفي السياق ذاته اتفقت الدراسات التي تناولت الأداء التنظيمي من زاوية التحول الرقمي أو تكنولوجيا المعلومات على وجود أثر إيجابي لهذه المتغيرات في رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها؛ إذ أوضحت دراسة جميل وآخرين (2022) أن تكنولوجيا المعلومات تسهم في تحسين الأداء التنظيمي في شركات التأمين، بينما بينت دراسة عبد الغني وآخرين (2023) أن التحول الرقمي يؤثر تأثيراً قوياً ومعنوياً في فاعلية الأداء التنظيمي في البنوك المصرية. كما دعمت دراسة حسن (2024) هذا الاتجاه من خلال تأكيد الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء التنظيمي في ظل التحول الرقمي، وهو ما ينسجم كذلك مع نتائج دراسة (Thu et al. 2025) التي أثبتت وجود أثر إيجابي مباشر لإدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء التنظيمي في الشركات المتوسطة والصغيرة في فيتنام. أما دراسة الزهراني (2021) فقد تناولت إدارة المعرفة باعتبارها مدخلاً لتحسين الأداء التنظيمي في الجامعات السعودية، وهو ما يقترب من موضوع الدراسة الحالية من حيث البيئة التعليمية، إلا أنه يختلف عنها من حيث المتغير المستقل

بناءً على ما سبق، يتضح أن معظم الدراسات السابقة اتفقت من حيث المنهج المستخدم؛ إذ اعتمدت على الاستبانة بوصفها الأداة الأساسية لجمع البيانات، كما أن أغلبها سعى إلى اختبار علاقات تأثيرية أو ارتباطية بين متغيرات رقمية أو إدارية أو تنظيمية أو بشرية. غير أن هذه الدراسات تختلف في مستوى العمق التفسيري؛ فبعضها اكتفى بوصف مستوى التطبيق أو قياس الأثر المباشر، في حين أدخل بعضها متغيرات وسيطة مثل الاستدامة التنظيمية أو الذكاء العاطفي، دون أن تتجه إلى بناء تفسير نظري عميق يوضح كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء التنظيمي. ومن هنا تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها في ندرة الدراسات العربية والسعودية التي تناولت متغيرات الدراسة في سياق مؤسسات التعليم السعودي

لذا تسعى الدراسة الحالية للإسهام في إغناء الفكر الإداري العربي والمكتبة العلمية السعودية، وسد هذه الفجوة المعرفية بما يعزز دور قطاع التعليم كله بحسبانه محركاً رئيساً للتحول الوطني الرقمي، من خلال اختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء التنظيمي وتوظيف نظرية القدرات الديناميكية إطاراً تفسيرياً لآليات الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل، بعيداً عن الطابع الوصفي السائد في الدراسات السابقة

9-1 تطوير فرضيات الدراسة

أكدت نتيجة دراسة حسن (2024) أن هناك تأثيراً إيجابياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء

(الزهراني، 2021). تكمن أهمية الأداء التنظيمي في كونه محورياً جوهرياً في عدة جوانب، فهو مقياس لفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك مقياس لكفاءتها في استخدام مواردها بالشكل الأفضل (حسن، 2024)، ويُعد أداة لتقييم الخطط الاستراتيجية ومستوى جودة تنفيذها، لتصحيح الانحرافات (Daft, 2021)

في ذات السياق، فإن الأداء التنظيمي يرتبط بشكل جلي بنظرية القدرات الديناميكية، فالاستشعار الناتج عن التوظيف الرقمي يُعزز الكفاءة التنظيمية بتقليل تكاليف التوظيف، والاغتنام من التعويضات الرقمية يُحقق الفعالية التنظيمية بربط التعويضات بتقليل معدل دوران العمل، بينما تُؤد إعادة التشكيل عبر التدريب الرقمي الابتكار التنظيمي من خلال تطوير مهارات الموظفين الابتكارية (El Garem, 2026)، وتُحقق القدرات الديناميكية الثلاث مجتمعة تحسناً بارزاً في الأداء التنظيمي من خلال دورة مستمرة تبني مرونة تنظيمية مستدامة

8-1 الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة تبايناً واضحاً في السياقات التي تناولت فيها العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية أو التحول الرقمي وبين الأداء التنظيمي أو المتغيرات المرتبطة به إلا أنها تلقي جميعاً في تأكيد الأهمية المتنامية للرقمنة بوصفها مدخلاً لتحسين الممارسات الإدارية والنتائج التنظيمية. فدراسة البدوي (2022) التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في جامعتين مصريتين أشارت إلى أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية كان متوسطاً، وهو ما يعكس أن الرقمنة في المؤسسات التعليمية قد تكون في مرحلة انتقالية لم تصل بعد إلى النضج الكامل. في المقابل أظهرت دراسة كرعوي وآخرين (2024) في جامعة الكوفة ارتفاعاً واضحاً في مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية، مع وجود دور إيجابي لها في تعزيز الثقافة الرقمية، وهو ما يختلف عن دراسة البدوي من حيث مستوى التطبيق، لكنه يتفق معها في السياق التعليمي وفي تأكيد الأثر الإيجابي للرقمنة. وسارت دراسة الشربيني (2025) في الاتجاه ذاته من حيث إبراز العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي، إلا أنها أضافت بعداً وسطياً يتمثل في الاستدامة التنظيمية، بما يدل على تطور في بناء النماذج التفسيرية مقارنة بالدراسات التي اكتفت بالعلاقة المباشرة. تؤكد دراسة (El Garem 2026) فاعلية التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر التكنولوجيا، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات من الشركات التكنولوجية بمصر، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الرقمنة والنتائج التنظيمية، مؤكدة أن التوظيف الرقمي أسرع بثلاثة أضعاف من التدريب الرقمي

- **الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

10-1 الإجراءات المنهجية للدراسة

11-1 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ثم تحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. اهتم الجانب الوصفي بتناول الإطار النظري لمتغيري الدراسة، والجانب التحليلي باختبار الفرضيات واستخلاص النتائج المرتبطة بدراسة متغيرات الدراسة

1-11-1 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بالكليات التقنية بمنطقة عسير بالمملكة العربية السعودية الذين قدموا وجهات نظرهم والبالغ عددهم (306)، وبرزت أهمية مجتمع الدراسة في كونها إحدى الجهات الحكومية التابعة للمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني والمهتمة بتوظيف التقنيات الرقمية، وتميزت بتطبيقها أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية، وتقديم خدماتها بشكل رقمي في مختلف منشأتها التي تغطي أرجاء المملكة وفق رؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجية (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2025). اختيرت العينة بشكل عشوائي بسيط وبلغ حجم العينة (169) وهو يساوي عدد الاستجابات

2-11-1 خصائص عينة الدراسة

للتأكد من البيانات الشخصية للموظفين في الكليات التقنية في منطقة عسير، سوف يؤخذ تصوّر عام عن الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وعلى النحو الآتي:

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية للموظفين في الكليات التقنية بمنطقة عسير

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	112	66.2 %
	إناث	57	33.7 %
المؤهل العلمي	دبلوم	39	23.2 %
	بكالوريوس	98	57.9 %
	دراسات عليا	32	18.9 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	12	7.1 %
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	77	45.6 %
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	64	37.9 %
	15 سنة فأكثر	16	9.5 %

التنظيمي، وتوصلت دراسة (Thu et al., 2025) إلى ذات النتيجة، واستناداً على نظرية القدرات الديناميكية التي تنص على أن قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية في بيئات العمل المتسمة بالتقلب والتعقيد تعتمد بشكل أساسي على كيفية دمج وبناء وإعادة تشكيل الموارد الداخلية والخارجية للمنظمة (Teece et al, 1997)، نفترض أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تعد محركاً أساسياً لتفعيل هذه القدرات الديناميكية الثلاث. فمن خلال توظيف الأدوات الرقمية ستسهم في تعزيز قدرة المنظمة على الاستشعار ومعرفة فجوات المهارات والتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية. كما تعمل منصات التوظيف الرقمي على "الاغتنام" من خلال تسريع وتيرة توظيف المواهب وتأهيلها وإعادة توزيعها في المنظمة. وتدعم المرونة التي تتيحها الأنظمة الرقمية "إعادة التشكيل" المستمرة للهياكل التنظيمية والوصف الوظيفي وأنظمة الحوافز. نفترض إن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية يشمل بناء وتعزيز القدرات الديناميكية الشاملة للمنظمة. وهذا يؤدي بشكل تراكمي إلى تحسين الأداء التنظيمي. بناءً على ذلك نتوقع الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها على الأداء التنظيمي لدى موظفي الأقسام الإدارية بالكليات التقنية بمنطقة عسير.

تؤكد دراسة (Amar, 2004) ودراسة (Parry&Tyson, 2008) أن فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، لا تعتمد فقط على تصميم هذه الممارسات ومدى تقدمها التكنولوجي، بل تتأثر أيضاً بخصائص القوى العاملة المستهدفة. واستناداً على نظرية التوقع (Expectancy Theory)، التي تنص على أن سلوك الأفراد وتقييمهم للممارسات التنظيمية يتحددان بناءً على تفاعل ثلاثة عوامل: التوقع، الوسيلة، القيمة (Vroom, 1964)، وتختلف هذه العوامل باختلاف الخصائص الشخصية للأفراد، فمثلاً يختلف مستوى الإلمام بالتطبيقات الرقمية تبعاً للمؤهل العلمي والخبرة السابقة. نفترض بأن الموظفين ليسوا متلقين سلبيين لسياسات الموارد البشرية، بل هم أفراد يحملون خلفيات وخبرات وتوقعات مختلفة تحدد كيفية تفسيرهم واستجاباتهم للمبادرات الإدارية. ومن هنا نتوقع الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الثانية H2:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر).

وفيما يخص العمر اتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية (31 سنة إلى 40 سنة) بنسبة بلغت (56.8 %)، وهذا يشير إلى أن هذه الفئة العمرية هي الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة ويعود ذلك إلى جمعهم بين الخبرة العملية والقدرة وفي مدى تقبلهم للأنظمة الرقمية

3-11-1 أداة الدراسة

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ نظراً لمناسبتها لأهداف الدراسة. فبعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، جرى تكييف مقياس (البديوي، 2022) لقياس إدارة الموارد البشرية الرقمية، قياس الأداء التنظيمي باستخدام مقياس (Delaney & Huselid, 1996)، ويُعد من المقاييس الأكثر شيوعاً في أبحاث الموارد البشرية. علاوة على ذلك أخطر المشاركون بسرية إجاباتهم مع اطلاعهم الكامل على أسباب إجرائها وأن جميع البيانات ستُستخدم للأغراض البحث العلمي فقط، جُمعت بيانات هذه الدراسة باستخدام استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وُزعت الاستبانة في الثلث الأخير من سنة 2025 على عينة الدراسة عبر نماذج جوجل

4-11-1 صدق أداة الدراسة

- صدق المحتوى: كان التحقق من مؤشرات محتوى الاستبانة، من خلال عرضها على نخبة من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الموارد البشرية؛ وذلك لتحكيمها مع الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين وآرائهم كافة، وعلى ذلك قدمت الاستبانة في صورتها النهائية.
- صدق الاتساق الداخلي للأداة: أجرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وظهرت كما يلي:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	17	10.1 %
	من 31 إلى 40 سنة	96	56.8 %
	من 41 إلى 51 سنة	48	28.4 %
	أكثر من 51 سنة	8	4.7 %

المصدر: من اعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

يُظهر الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (169) فرداً وفقاً للمتغيرات الشخصية، فمن حيث الجنس مثلاً الإناث نسبة تجاوزت الربع من عينة الدراسة حيث بلغت (33.7 %)، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن توجه الكليات التقنية المستقبلية في تمكين المرأة في الوظائف الإدارية؛ تزامناً مع مستهدفات الرؤية الطموحة التي كان أحد أهم أهدافها تجسيد مفهوم المساواة بين الجنسين في مجالات متعددة منها قطاع التعليم.

من حيث المؤهل العملي اتضح أن الغالبية هم من حملة البكالوريوس بنسبة بلغت (57.9 %)، وهذا يشير إلى أن مسؤولي التوظيف بالكليات التقنية يميلون إلى تعيين حملة البكالوريوس بصورة أكبر؛ وذلك لكونهم أكثر تقبلاً للتغيير والابتكار، مما يجعل اتجاهاتهم نحو الأنظمة الرقمية أكثر إيجابية؛ لذلك فإن رؤيتهم لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية داعمة لتحسين الأداء التنظيمي بفاعلية أكثر

كما واتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة مهنية تمتد من (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (45.6 %)، وتعزو الباحثان نتيجة ذلك إلى أن هؤلاء الموظفين ذوي الخبرة العملية المتوسطة هم أكثر انفتاحاً على التغيير الرقمي، وأكثر قدرة على التكيف معه ولديهم خبرة جيدة لفهم ممارسات العمل الحديثة

الجدول (2): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور التابع له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الرقمية			
البعد الأول: التوظيف الرقمي			
1	يساعد الاستقطاب الإلكتروني في تنمية كفاءة وفاعلية عملية التوظيف بالكليات التقنية	0.881**	0.000
2	يؤدي الاستقطاب الإلكتروني إلى جذب أفراد متميزين يصعب الوصول إليهم بالطريقة التقليدية	0.933**	0.000
3	يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية في عملية التوظيف لاختيار الموارد البشرية وفق المهارات والكفاءات المطلوبة	0.894**	0.000
4	تقوم الكليات بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الوسائط الرقمية المعتمدة	0.827**	0.000
البعد الثاني: التدريب الرقمي			
5	يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب	0.923**	0.000
6	تعمل الكليات على مقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب الإلكتروني	0.896	0.000

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
7	يتم تدريب الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية المختلفة كالتدريب عن بُعد	0.879**	0.000
8	يساهم التدريب الإلكتروني في توفير مواد التعلم التي تمكن الموظفين من استخدامها في أي وقت	0.941**	0.000
البعد الثالث: التقييم الرقمي للأداء			
9	يساهم نظام التقييم الرقمي للأداء في معرفة أوجه القوة والضعف في أداء الموظفين	0.859**	0.000
10	تعتمد الكليات على قواعد بيانات رقمية لمتابعة الأداء اليومي لموظفيها	0.953**	0.000
11	يتم جمع معلومات باستخدام أنظمة إلكترونية حديثة عن مستوى الموظفين بالكليات التقنية	0.908**	0.000
12	تساعد عملية تقييم الأداء الإلكتروني في توفير التقييم الفعال	0.838**	0.000
البعد الرابع: التعويضات الرقمية			
13	يعمل نظام التعويضات الرقمي على التكامل مع الأنظمة الأخرى كنظام تقييم الأداء الرقمي	0.848**	0.000
14	يوفر نظام التعويضات الرقمية خاصية الأمن والسرية للمعلومات المتعلقة بالموظفين	0.896**	0.190
15	يتم إعلام الموظف عند مواعيد منح الأجور ومختلف الحوافز الأخرى عن طريق الوسائط الرقمية	0.798**	0.000
16	يعمل نظام التعويضات الإلكتروني على زيادة الولاء والانتماء ورفع الروح المعنوية للموظفين	0.961**	0.000
المتغير التابع: الأداء التنظيمي			
17	تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير مناخ تنظيمي ملائم لأداء العمل وداعم للإبداع	0.912**	0.000
18	هناك وضوح في الأدوار والمسؤوليات التي يتلقاها الموظف	0.893**	0.000
19	يعتمد الأداء التنظيمي على التطوير المستمر لمهارات الموظفين	0.889**	0.000
20	تستخدم الإدارة العديد من الآليات لمواجهة الأزمات والتغيرات البيئية	0.907**	0.000
21	توفر الكليات التقنية أساليب عمل حديثة لرفع أداء موظفيها	0.852**	0.000
22	يتأثر الأداء التنظيمي بالأداء المالي للكليات	0.923**	0.000
23	إن الصورة الذهنية للكليات التقنية مرتفع مقارنة بالكليات الأخرى	0.924**	0.000
24	إن رضا العاملين بالكليات التقنية مرتفع ومعدل دوران العمل منخفض	0.846**	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS 26

كشفت بيانات الجدول أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01) وجميعها قيم موجبة. ونستنتج من ذلك أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من المصداقية مما يعزز أهمية استخدامها لقياس ما تهدف لتحقيقه.

5-11-1 ثبات أداة الدراسة

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لحساب الثبات للاستبانة، حيث إن قيم ألفا المقبولة تتراوح ما بين (0.7 إلى 0.9)، وظهرت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (3): معامل الثبات لمحاوَر لأداة الدراسة

محاوَر الدراسة وأبعادها	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية الرقمية		
التوظيف الرقمي	4	0.923
التدريب الرقمي	4	0.879
التقييم الرقمي	4	0.930
التعويضات الرقمية	4	0.893
الدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية الرقمية	16	0.906
المتغير التابع: الأداء التنظيمي		
الدرجة الكلية لمحور الأداء التنظيمي	8	0.945
الدرجة الكلية للأداة ككل	24	0.925

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS 26

تظهر نتائج الجدول أعلاه قيم ثبات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية الرقمية فجدد أنها تراوحت ما بين (0.879 - 0.930)، وبالنسبة للدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية فقد بلغ (0.906)، وهذا يدل على أن محور إدارة الموارد البشرية بأبعادها يتمتع بثبات عالٍ. في حين تبين أن الدرجة الكلية الأداء التنظيمي كله بلغ (0.945)، وهذا يشير إلى أن محور الأداء التنظيمي بأبعاده يتمتع بثبات عالٍ. وبالنسبة قيمة معاملات ألفا كرونباخ للأداة كلها بلغت (0.925)، وهو ما يؤكد تمتع أداة الدراسة

بدرجة عالية جدًا من الثبات، ويمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي

6-11-1 نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها

1. السؤال الأول: ما مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها لدى موظفي الأقسام الإدارية في الكليات التقنية بمنطقة عسير؟

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للإجابة عن السؤال كما يلي:

الجدول (4): تصورات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
بُعد التوظيف الرقمي					
1	يساعد الاستقطاب الإلكتروني في تنمية كفاءة وفعالية عملية التوظيف بالكليات التقنية	4.95	0.21	99.05 %	1
2	يؤدي الاستقطاب الإلكتروني إلى جذب أفراد متميزين يصعب الوصول إليهم بالطريقة التقليدية	4.81	0.39	96.21 %	2
3	يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية في عملية التوظيف لاختيار الموارد البشرية وفق المهارات والكفاءات المطلوبة	4.30	0.66	86.15 %	3
4	تقوم الكليات بالإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الوسائط الرقمية المعتمدة	3.81	0.80	76.33 %	4
المتوسط العام					
		4.47	0.33	89.44 %	مرتفع جدًا
بُعد التدريب الرقمي					
5	يساهم التدريب الإلكتروني في خفض نفقات التدريب	4.44	0.59	88.88 %	2
6	تعمل الكليات على مقارنة أداء العاملين قبل وبعد الاستفادة من برامج التدريب الإلكتروني	3.57	0.94	71.60 %	4
7	يتم تدريب الموظفين باستخدام الوسائل الرقمية المختلفة كالتدريب عن بُعد	4.72	0.52	94.44 %	1
8	يساهم التدريب الإلكتروني في توفير مواد التعلم التي تمكن الموظفين من استخدامها في أي وقت	4.29	0.73	85.92 %	3
المتوسط العام					
		4.26	0.37	85.21 %	مرتفع جدًا
بُعد التقييم الرقمي للأداء					
9	يساهم نظام التقييم الرقمي للأداء في معرفة أوجه القوة والضعف في أداء الموظفين	4.17	0.70	83.43 %	2
10	تعتمد الكليات على قواعد بيانات رقمية لمتابعة الأداء اليومي لموظفيها	3.78	0.77	75.74 %	4
11	يتم جمع معلومات باستخدام أنظمة إلكترونية حديثة عن مستوى الموظفين بالكليات التقنية	4.68	0.69	93.73 %	1
12	تساعد عملية تقييم الأداء الإلكتروني في توفير التقييم الفعال	3.87	1.064	77.51 %	3
المتوسط العام					
		4.13	0.43	82.60 %	مرتفع
بُعد التعويضات الرقمية					
13	يعمل نظام التعويضات الرقمي على التكامل مع الأنظمة الأخرى كنظام تقييم الأداء الرقمي	4.27	0.84	85.56 %	3
14	يوفر نظام التعويضات الرقمية خاصية الأمن والسرية للمعلومات المتعلقة بالموظفين	4.86	0.33	97.40 %	1
15	يتم إعلام الموظف عند مواعيد منح الأجور ومختلف الحوافز الأخرى عن طريق الوسائط الرقمية	3.76	0.98	75.27 %	4
16	يعمل نظام التعويضات الإلكتروني على زيادة الولاء والانتماء ورفع الروح المعنوية للموظفين	4.28	0.70	85.68 %	2
المتوسط العام					
		4.29	0.40	85.98 %	مرتفع جدًا
المتوسط العام لإدارة الموارد البشرية الرقمية					
		4.29	0.28	85.81 %	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

وفي ضوء التحليل السابق، تبين أن مستوى إدارة الموارد البشرية بالكليات التقنية يعسير سجل معدلات متقدمة جداً في جميع أبعاده، يُفسّر تسلسل ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بالكليات التقنية بعسير بظاهرة "هرمية القدرات" (Teece, 2007)، ففي ضوء نظرية القدرات الديناميكية تتقدّم الممارسات الاستثنائية والاغتنامية، فاحتل التوظيف الرقمي المرتبة الأولى لسهولة تنفيذ عمليات التوظيف الرقمية لا سيما في ظل توفر أنظمة رقمية فعالة، وجاءت التعويضات الرقمية في المرتبة الثانية، ويعود ذلك للتكامل مع الأنظمة المالية الحكومية، حيث إن نظام الرواتب مرتبط بوزارة المالية، مما أجبر الكليات على رقمنة إشعارات الرواتب والحوافز بشكل مبكر وإلزامي. وكون الأجور والحوافز أولوية قصوى للموظفين، وأي تقصير فيها يولد ضغطاً تنظيمياً

وفي السياق ذاته استناداً على نظرية القدرات الديناميكية التي تؤكد تأخر الممارسات التشكيلية (التدريب الرقمي، التقييم الرقمي للأداء)، جاء التدريب الرقمي في المرتبة الثالثة لصعوبة قياس الأثر الحقيقي، حيث إن بناء أنظمة تقارن الأداء فعلياً يتطلب بنية تحتية متكاملة قد لا تكون متوفرة في الكليات التقنية، وأخيراً احتل التقييم الرقمي للأداء المرتبة الأخيرة وذلك لغياب قواعد بيانات رقمية للمتابعة اليومية، وهو نظام معقد يتطلب وقتاً وجهداً لتطويره

هذا التفاوت في مستويات التطبيق يتوافق مع نظرية القدرات الديناميكية، حيث تؤكد أن المنظمات تبني قدراتها الرقمية بشكل تدريجي وغير متجانس؛ فالقدرات الأقل تعقيداً والأكثر إلزاماً من البيئة الخارجية (التوظيف والتعويضات) تتطور أولاً، بينما تتأخر القدرات الأعلى تعقيداً التي تتطلب تغييراً ثقافياً (تقييم الأداء). تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (Alsarairh, 2023؛ et al., 2023؛ حسن - 2024؛ كرعوي وآخرين، 2024؛ الشرييني، 2025)، وكما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة البدوي (2022) فقد جاء مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية متوسطاً وهذا يعود إلى أن المسؤولين يعتمدون على الرقمنة في إدارة الموارد البشرية، ولكن بصورة غير متكاملة، مما حد من مستوى فعالية بعض ممارساتها

2. السؤال الثاني: ما مستوى الأداء التنظيمي لدى موظفي الأقسام الإدارية في الكليات التقنية بمنطقة عسير؟

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي للإجابة عن السؤال، وهي كما يلي:

أظهرت نتائج الجدول (4)، تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة الموارد البشرية الرقمية، بلغت قيمة المتوسط الحسابي للتوظيف الرقمي (4.47) وهو مستوى مرتفع وفق معيار ليكرت الخماسي. نجد أن عبارة رقم (1) حلت في المرتبة العليا وهذا يدل على اعتماد مسؤولي التوظيف على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تحسين عمليات التوظيف، سعياً لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والشفافية في اختيار الكوادر البشرية المؤهلة، في المقابل جاءت فقرة رقم (4) في المرتبة الأخيرة، وهذا يدل على أن الكليات التقنية تركز على وسائل تواصل رقمية معينة للإعلان عن الوظائف الشاغرة، دون تنويع في وسائل التواصل الرقمية المعتمدة الأخرى؛ مما يؤثر على شمولية عملية التوظيف الرقمي.

كما واتضح أن قيمة المتوسط الحسابي للتدريب الرقمي بلغ (4.26) وهو مستوى مرتفع جداً، وقد عزز ذلك عبارة رقم (3) فقد حلت في المرتبة الأولى وتعزو الباحثان نتيجة ذلك إلى حرص الكليات التقنية على توظيف أفضل التقنيات الرقمية بما يضمن سهولة الوصول إلى البرامج التدريبية وتيسيرها على الموظفين. في المقابل جاءت العبارة رقم (6) بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وهذا قد يدل على أن عملية تقييم البرامج التدريبية غير مطبقة بشكل كامل بسبب تركيز الكليات التقنية على الأولويات التشغيلية والتنفيذ المباشر للبرامج التدريبية بصورة أكبر

بينما التقييم الرقمي للأداء قد بلغ قيمة المتوسط الحسابي (4.13) وهو مرتفع، وقد عزز ذلك ما جاء في عبارة رقم (15) فقد حلت في المرتبة الأولى وهذا يدل على أن الكليات التقنية تعتمد على منهجية رقمية متكاملة في تقييم أداء الموظفين، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة في قياس الأداء الموظفين، بينما عبارة رقم (14) حلت في المرتبة الدنيا، وهذه دلالة على أن الكليات التقنية تعتمد على قواعد بيانات رقمية لرصد الأداء، إلا أن محدودية جودتها قد تؤثر على كفاءة قياس ومتابعة الأداء اليومي للموظفين

بلغ المتوسط الحسابي لتقييم التعويضات الرقمي (4.29)، وهو مرتفع جداً ويعزز ذلك عبارة رقم (14) فقد حلت بالمرتبة الأولى ويعكس ذلك مدى التزام الكليات التقنية بتطبيق أعلى معايير الأمن السيبراني في إدارة مواردها البشرية، بهدف ضمان حماية البيانات الشخصية للموظفين، وإدراكاً منها أن توفير نظام آمن وسري يعزز مصداقيتها ويرفع مستوى انتماء الموظفين. وجاءت عبارة رقم (15) في المرتبة الدنيا، ويعني أن الكليات التقنية تستخدم الرقمنة في الجوانب المالية الروتينية، دون توظيفها في ربط أنظمة ذكية تربط الحوافز بالأداء بشكل تكاملي

الجدول (5): تصورات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب
1	تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير مناخ تنظيمي ملائم لأداء العمل وداعم للإبداع	4.75	0.44	95.15 %	3
2	هناك وضوح في الأدوار والمسؤوليات التي يتلقاها الموظف	4.81	0.42	96.21 %	2
3	يعتمد الأداء التنظيمي على التطوير المستمر لمهارات الموظفين	4.86	0.33	97.40 %	1
4	تستخدم الإدارة العديد من الآليات لمواجهة الأزمات والتغيرات البيئية	4.03	0.63	80.71 %	7
5	توفر الكليات التقنية أساليب عمل حديثة لرفع أداء موظفيها	3.63	0.86	72.78 %	8
6	يتأثر الأداء التنظيمي بالأداء المالي للكليات	4.71	0.48	94.20 %	5
7	إن الصورة الذهنية للكليات التقنية مرتفع مقارنة بالكليات الأخرى	4.73	0.50	94.79 %	4
8	إن رضا العاملين بالكليات التقنية مرتفع ومعدل دوران العمل منخفض	4.63	0.60	92.78 %	6
	المتوسط العام للأداء التنظيمي	4.52	0.31	90.50 %	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

معدل دوران العمل، وارتفاع رضا الموظفين، وبتظافر الموظفين جنباً إلى جنب مع الإدارة في الكليات التقنية. اتفقت النتيجة مع دراسة (Al-Romeedy et al., 2025)؛ جميل وآخرين؛ الزهراني، 2021؛ حسن، 2024) وعلى الرغم اختلاف المنظمات محل الدراسة إلا أنها تشترك في مستوى نضج الأنظمة الإدارية ووضوح رؤيتها لدى الموظفين كافة، مما ينعكس على جودة مخرجاتها وقدرتها على مواكبة المتغيرات

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة اتجاه أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء التنظيمي لدى موظفي الأقسام الإدارية في الكليات التقنية بمنطقة عسير تُعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر)؟

كان لا بد من اختبار فرضيات الدراسة، وعلى ذلك استخدم تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء التنظيمي، على النحو التالي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى H1:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي لدى موظفي الأقسام الإدارية بالكليات التقنية بمنطقة عسير

كشفت بيانات الجدول (5) تصورات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء التنظيمي، بينت النتائج أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الأداء التنظيمي بلغ (4.52) وهو مستوى مرتفع جداً وفق معيار ليكرت الخماسي. جاءت عبارة رقم (3) في المرتبة العليا بمتوسط حسابي بلغ (4.86) وهذا يدل على مدى إدراك الكليات التقنية للعلاقة الطردية بين مستوى تقدم مهارات الموظفين وأثره في تحسين الأداء التنظيمي؛ مما جعلها تولي عملية التدريب المستمر أولوية استراتيجية لتعزيز كفاءتها وقدرتها على مواكبة المتغيرات الرقمية. ونجد أن أدنى عبارة هي رقم (5)، وتعزو الباحثان انخفاض هذه النتيجة إلى أن الكليات التقنية تتبنى أساليب عمل الرقمية، ولكنها قد تفتقر إلى التوافق الفعلي مع احتياجات موظفي الأقسام الإدارية، مما يُضعف تأثيرها في تحسين جودة الأداء رغم حداثة التقنية

وبناءً على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء التنظيمي في الكليات التقنية بمنطقة عسير جاء بصورة مرتفعة جداً، وهذا يعود إلى حرص الكليات التقنية على تطوير معارف ومهارات كوادرها البشرية لمواكبة المتغيرات التقنية في بيئة تنظيمية تحفز الموظفين على الإبداع والابتكار، إلى جانب الدعم المالي الذي أسهم بصورة واضحة في استدامة البرامج التطويرية مما نتج عنه انخفاض

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي

م	المتغير	قيمة بيتا (B)	قيمة t المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
1	التوظيف الرقمي	0,526	5,313	0,715	-	0,000
2	التدريب الرقمي	0,542	4,467	0,644	-	0,000
3	التقييم الرقمي للأداء	0,480	6,672	0,810	-	0,000
4	نظام التعويضات الرقمي	0,646	7,609	0,776	-	0,000
5	إدارة الموارد البشرية الرقمية ككل	-	=181,513F	0,736	0.873	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

- **الفرضية الرئيسية الثانية H2:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية الرقمية تُعزى للمتغيرات الشخصية.
- لاختبار هذا الفرض يستخدم اختبار (t) للعينتين المستقلتين لمتغير الجنس؛ وذلك لأنه ينقسم إلى مجموعتين فقط، في حين يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي في باقي المتغيرات الشخصية، وذلك لأن هذه المتغيرات تنقسم إلى ثلاث مجموعات فأكثر.
- من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل التحديد للمتغير المستقل مجتمعة بلغت (0.736) وهذا يؤكد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (73.6 %) من التباين الحاصل في الأداء التنظيمي متغيرا تابعا وهي مقبولة إحصائياً، وأن النسبة المتبقية ترجع إلى متغيرات أخرى. بينما القيم الاحتمالية للأبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية بصفة فردية هي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبلغت جميعها (0.00)، مما يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تؤثر على الأداء التنظيمي، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي.

الجدول (7): نتائج تحليل اختبار (t/F) لحساب الفروقات الشخصية حول محور إدارة الموارد البشرية الرقمية

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F / t)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	24.327	6.455	t = 2.849	0.198
	إناث	24.168	6.51		
المؤهل العلمي	دبلوم	24.458	6.731	F = 5.545	0.170
	بكالوريوس	24.302	7.098		
	دراسات عليا	24.180	6.021		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24.511	6.912	F = 5.235	0.126
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	24.142	6.987		
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	24.142	6.308		
	15 سنة فأكثر	24.102	5.794		
العمر	أقل من 30 سنة	24.368	5.971	F = 5.216	0.128
	من 31 إلى 40 سنة	23.409	7.081		
	من 41 إلى 51 سنة	24.121	6.413		
	أكثر من 51 سنة	23.664	5.582		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

بلغت (5.216) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعمار الموظفين في الإجابة عن فقرات إدارة الموارد البشرية

وبناءً على ما سبق نتوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول إدارة الموارد البشرية الرقمية تُعزى للمتغيرات الشخصية

• **الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول ممارسات إدارة الإداء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية.

لاختبار هذا الفرض نستخدم اختبار (t) للعينتين المستقلتين لمتغير الجنس، في حين نستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي في باقي المتغيرات الشخصية.

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار (t) بين الذكور والإناث في الإجابة عن محور إدارة الموارد البشرية الرقمية، بلغ مستوى الدلالة (2.849) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الإجابة عن فقرات محور إدارة الموارد البشرية الرقمية. وبالنسبة للمؤهل العلمي بلغ مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) (5.545) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أعمار عينة الدراسة في الإجابة عن محور إدارة الموارد البشرية الرقمية. وفيما يخص سنوات الخبرة قد اتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (5.235) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سنوات خبرة الموظفين في الإجابة عن محور إدارة الموارد البشرية الرقمية. وفيما يتعلق في العمر تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F)

الجدول رقم (8): نتائج تحليل اختبار (t/F) لحساب الفروقات الشخصية حول محور إدارة الإداء التنظيمي

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (F / t)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكور	24.548	7.903	t = 2.617	0.109
	إناث	24.460	8.113		
المؤهل العلمي	دبلوم	24.831	6.361	F = 5.330	0.127
	بكالوريوس	25.092	7.977		
	دراسات عليا	23.644	6.005		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24.433	6.443	F = 6.120	0.188
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	25.101	6.980		
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	24.878	7.243		
	15 سنة فأكثر	23.965	6.298		
العمر	أقل من 30 سنة	24.541	6.459	F = 6.839	0.171
	من 31 إلى 40 سنة	24.893	6.983		
	من 41 إلى 51 سنة	24.468	6.345		
	أكثر من 51 سنة	23.791	5.712		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS.26

إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أعمار عينة الدراسة في الإجابة عن محور الأداء التنظيمي. وفيما يخص سنوات الخبرة تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (6.120) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات سنوات خبرة الموظفين في الإجابة عن محور الأداء التنظيمي. وفيما يخص العمر، تبين أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (6.839)

يوضح جدول أعلاه نتائج اختبار (t) بين الذكور والإناث في الإجابة عن محور الأداء التنظيمي، وبالنظر في قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (t) بلغت (2.617) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الإجابة عن فقرات محور الأداء التنظيمي. فيما يتعلق في المؤهل العلمي اتضح أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار (F) بلغت (5.330) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير

- توفير أساليب عمل حديثة تتلاءم مع المهام اليومية للموظفين، وتدعم بيئة العمل المحفزة وتواكب التغيرات التقنية كالعمل المرن ومنهجيات الإدارة الرشيقة، مع التركيز على تحقيق التوافق لهذه الأساليب مع الاحتياجات الفعلية لجميع الموظفين، بما ينعكس في تحسّن رضاهم، ارتفاع كفاءة العمل، وزيادة إنتاجية القطاع التعليمي.

• نبذة عن الباحث:

تهاني سالم العلي، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، سعودية، دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، تخصص دقيق إدارة الموارد البشرية من جامعة الملك خالد، الاهتمامات البحثية تصب في مجال تنمية الموارد البشرية، والقيادة الإدارية

رقم الأوركيد: 8692 - 7597 - 0004 - 0009

البريد الإلكتروني: tsalali@kku.edu.sa

• نبذة عن الباحث:

روابي حسن الشهري، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية الأعمال، جامعة الملك خالد، سعودية، دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، تخصص دقيق إدارة الموارد البشرية من جامعة الملك خالد، الاهتمامات البحثية تصب في مجال رأس المال البشري، والسلوك التنظيمي.

رقم الأوركيد: 9329 - 6229 - 0006 - 0009

البريد الإلكتروني: ralshehry@kku.edu.sa

3 قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- البدوي، ريهام صابر صالح. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر. المجلة العربية للإدارة، 42(4)، 281-294.
- التويجري، فاطمة عبد العزيز. (2021). واقع تخطيط للموارد البشرية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 5(9)، 1-19.
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. (2025). التقرير السنوي 2024-2025. الرياض: المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. <https://2u.pw/SABYB>
- جميل، عيسى، بكرات، حيان، وتفاحة، حيدر. (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين، 44(3)، 504-518.
- حسن، علي حسن. (2024). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي في البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2)، 535-562.

وهي أكبر من (0.05)، وهذا يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعمار الموظفين في الإجابة عن فقرات الأداء التنظيمي

وبناءً على ما سبق نتوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات عينة الدراسة حول الأداء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الشخصية

2 توصيات الدراسة

- ضرورة الالتزام الكامل بالإعلان عن الوظائف الشاغرة في جميع الوسائط الرقمية المعتمدة في الكليات التقنية، على الأقل في ثلاث قنوات (الموقع الرسمي، منصة التوظيف الوطنية، منصة X)، وذلك لتوسعة قاعدة المتقدمين من الكفاءات الوطنية المؤهلة، مع ضرورة إعداد تقارير دورية شهرية تفصيلية تُقارن عدد المتقدمين قبل وبعد التطبيق، وذلك لقياس أثر الوسائل الرقمية في جذب المواهب البشرية.
- وضع آليات لقياس أثر التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين كافة، من خلال بناء نظام إلكتروني داخلي لإدارة التدريب (Learning Management System) يتضمن ميزة إلزامية هي الاختبار القبلي والبعدي لكل برنامج تدريبي، مع ربط نتائج هذه الاختبارات مباشرة بملف الموظف الإلكتروني، واستخراج تقرير الفجوة التدريبية الفردية لكل موظف، وتحلل التقارير لتحسين فعالية البرامج التدريبية، من خلال إلغاء أو إعادة تصميم أي برنامج تدريبي لا ينعكس إيجاباً في أداء المتدربين.
- تطوير قواعد البيانات الرقمية المستخدمة لمتابعة الأداء اليومي الفعلي للموظفين، من خلال تصميم واجهة رقمية بسيطة تُظهر لكل موظف ومدير المهام اليومية، ووقت الإنجاز الفعلي ونسبة الإنجاز مقارنة بالهدف، وتُنتج تقارير أسبوعية دقيقة تُحسن كفاءة الأداء وتدعم اتخاذ القرارات الإدارية، مع ضرورة توفير تدريب إجباري لجميع القيادات الإدارية على كيفية قراءة وتحليل البيانات اليومية، وليس فقط تخزينها.
- إعلام الموظفين بمواعيد الرواتب والحوافز المالية بشكل واضح من خلال تفعيل نظام الإشعار الشخصي لكل موظف عبر قنوات رقمية كرسائل الجوال القصيرة، والبريد الإلكتروني، على أن تتضمن هذه الإشعارات تفصيلاً واضحاً مثل: تاريخ الإيداع المحدد، تفصيل المستحقات (راتب أساسي، بدلات، حوافز)، وتنبية بأي تأخير متوقع قبل 48 ساعة. كما توصي الدراسة بتفعيل خاصية تأكيد التسلم من قبل الموظف لضمان وصول المعلومات للموظفين في الوقت المناسب.

- Al-Zahrani, Sultana Ahmed. (2021). *The Impact of Implementing Electronic Human Resources Management Practices on Achieving Institutional Excellence (A Case Study of the Jeddah Municipality)* (in Arabic). *International Journal for Publishing Research and Studies*, 3(25), 97-146.
- General Organization for Technical and Vocational Training. (2025). *Annual Report 2024-2025*. Riyadh: General Organization for Technical and Vocational Training (in Arabic). <https://2u.pw/SABYB>
- Hassan, Ali Hassan. (2024). *The Impact of Digital Human Resource Management Practices on Organizational Performance at the National Bank of Egypt* (in Arabic). *Scientific Journal of Economics and Commerce*, (2), 535-562.
- Jamil, Issa, Barakat, Hayyan, and Tuffaha, Haidar. (2022). *The Role of Information Technology in Improving Organizational Performance – A Field Study on Insurance Companies Operating in Latakia* (in Arabic). *Tishreen University Journal*, 44(3), 504-518.
- Muhammad, Rana Abdullah, and Abdullah, Heba Yassin. (2025). *Digital Human Resource Management Practices and Their Role in Achieving Organizational Creativity: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at the College of Administration and Economics, University of Basra* (in Arabic). *Journal of Economic Sciences*, 20(77), 259-300.
- Mustafa, Othmani. (2023). *Digital Human Resource Management and Its Role in Improving the Performance of E-Government* (in Arabic). *Journal of Economics, Finance and Business*, 8(1), 685-689.
- Saudi Arabia Vision 2030 (2025). *Saudi Arabia Vision 2030*(in Arabic). <https://2u.pw/o2lmwwcX>
- رؤية 2030 المملكة العربية السعودية. (2025). *المملكة العربية السعودية 2030*. <https://2u.pw/o2lmwwcX>
- الزهراني، سلطانة أحمد. (2021). *أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة على أمانة جدة)*. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 3(25)، 97-146.
- الشريني، عادل سعيد خليل. (2025). *توسيط دور الاستدامة التنظيمية في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتحول الرقمي بالتطبيق على مجمع الصناعات المعدنية بمحافظة الإسكندرية*. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 6(1)، 1282-1237.
- علي، محمد السيد أبو الفتوح. (2022). *متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بالجامعات السعودية في مدينة الرياض وأثرها على فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. *معهد الإدارة العامة*، 63 (2)، 365-445.
- محمد، رنا عبد الله، وعبد الله، هبة ياسين. (2025). *ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي: دراسة تحليلية للأراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة*. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 20(77)، 259-300.
- مصطفى، عثمانى. (2023). *إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية*. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 8(1)، 685-689.

ثانياً: المراجع العربية المرومنة

- Al-Badawi, Reham Saber Saleh. (2022). *The Role of Digital Human Resource Management in Achieving Competitive Advantage for Organizations: A Case Study of 6th of October University and the British University in Egypt* (in Arabic). *Arab Journal of Management*, 42(4), 281-294.
- Ali, Muhammad Al-Sayed Abu Al-Futouh. (2022). *Requirements for Implementing Digital Transformation Strategies in Saudi Universities in Riyadh and Their Impact on the Effectiveness of Organizational Performance from the Perspective of Faculty Members*. *Institute of Public Administration*, 63(2), 365-445.
- Al-Sherbini, Adel Saeed Khalil. (2025). *Mediating the Role of Organizational Sustainability in the Relationship Between Digital Human Resources Management and Digital Transformation: An Application to the Metal Industries Complex in Alexandria Governorate* (in Arabic). *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, 6(1)3, 1237-1282.
- Al-Tuwaijri, Fatima Abdul Aziz. (2021). *The Reality of Human Resource Planning in Public Universities in Riyadh* (in Arabic). *Arab Journal of Science and Research*, 5(9), 1-19.
- Alsaireh, A., Al-Qadi, H., Qazi, S., Azzam, Z., & Hussein, D. (2023). *The Impact of Digital Human Resources Management Practices (DHRMPs) on Administrative Empowerment: Field Study in Telecommunications Companies in Jordan*. *In Artificial Intelligence (AI) and Finance*, 488, 339-350.
- Amar, A. D. (2004). *Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents*. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 89-101.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). *Conceptualising the future of HRM and technology research*. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.

ثالثاً: المراجع باللغة الأجنبية

- role of HRM capability maturity from the adaptive structuration perspective. *Sustainability*, 14(2), 1003.
- Wielgos, D. M., Homburg, C., & Kuehn, C. (2021). Digital business capability: its impact on firm and customer performance. *Journal of the Academy of Marketing science*, 49 (4), 762-789.
- Al-Zaqeba, M., Alshehadeh, A. R., Jebri, I., & Al-Khawaja, H. (2025). The role of digital human Resources management functions in enhancing digital transformation readiness. *Al-Basaer Journal of Business Research*, 1(1), 1-18.
- Chavez, Roberto, Yu, Wantao, Jacobs, Mark A., & Feng, Mengying. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 164, 33-46.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- El Garem, R. A. (2026). HR digital transformation: enhancing human resource management through technology. *Future Business Journal*, 12(1), 1-26.
- Malik, A., et al. (2022). Digital HRM: A conceptual framework and future research directions. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 891-928.
- Notanubun, Z. (2021). The Effect of organizational citizenship Behavior and Leadership Effectiveness on public sectors organizational performance: Study in the department of education, youth and sports in maluku province, Indonesia. *Public Organization Review*, 21(1), 1-18.
- Obama, M. A., Keino, D., Kyongo, J., Muriithi, S., & Amata, E. (2020). Effects of Electronic Human Resource Management Practices on Organizational Performance: A Case of University of Maryland Programs, Nairobi Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 4(4), 29-58
- Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*.
- Seipalla, F., Liem, N., Siregar, G., Martdana, A., & Paramarta, V. (2024). The Impact of Digitalization on Human Resource Management Practices. *Scientific Journal, Human Resource Management*, 8(1), 15-21
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352
- Thu, S. H. T., Pham, M., & Luc, H. (2025). Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 1-12
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wang L, Zhou Y, Zheng G. (2022). Linking digital HRM practices with HRM effectiveness: the moderate