



أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي

لدى البنوك التجارية الاردنية

أعدت من قبل

إيمان خالد زهير زقلام

أشرف عليها الدكتور

سامي عواد الخرابشة

قدمت هذه الرسالة الى كلية الأعمال كجزء من متطلبات الحصول على درجة

الماجستير في إدارة الأعمال

كانون الثاني 2024

نموذج التفويض

أنا إيمان خالد زهير زقلام ، أفوض جامعة الإسراء بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع: 
التاريخ:

Israa University Authorization form

I'm, Eman Khaled Zuhair Zqlam authorize the Israa University to supply copies of my Thesis/Dissertation to Libraries or establishments or individuals on request.

signature: 

date:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة : " أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الاداء المؤسسي لدى البنوك التجارية الاردنية ".
وقد أجازت بتاريخ : 2024 / 1 / 16

الرقم	لجنة المناقشة	صفة العضو	الجامعة	التوقيع
1	د.سامي عواد إسماعيل الخرابشة	مشرفاً ورئيساً	الإسراء	
2	د.مراد سليم عطياتي	عضواً داخلياً	الإسراء	
3	أ.د.عبد العزيز الشرباتي	عضواً خارجياً	الشرق الأوسط	

الشكر والتقدير

الحمد لله خالق القلم الذي علم الإنسان ما لم يعلم الحمد لله حتى يرضى والحمد لله إذا رضي والحمد لله بعد الرضى والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وعزم من قال في كتابه الحكيم بسم الله الرحمن الرحيم وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وصدق نبي الصدق حبيب الحق حين قال: لا يشكر الله من لا يشكر الناس لا يسعني في هذا المقام وانا اضع اللمسات الاخيرة على هذه الرسالة الا وان اتقدم بجزيل الشكر لتلك الايادي البيضاء التي ساهمت في اتمام هذه الرسالة واني لأتقدم بالامتنان الجزيل والشكر لجامعة الاسراء لتقديمها لي منحة دراسية واعتباري جزء منها كواحدة من طلابها ثم اتوجه بالشكر والامتنان الى استاذي ومشرفي الدكتور سامي عواد اسماعيل الخرابشة اولا من اجل قبوله تولي مهمة الاشراف على هذه الرسالة ثانيا لأنه بذل ما في وسعه من جهد في سبيل الاشراف العلمي طيلة مراحل الدراسة ولأنه أمدني بالكثير من منابع علمه وكان بمثابة الاخ والمعلم والناصح الامين.

واتوجه بالشكر والتقدير الى مجموعة الاساتذة الكرام الذين أسدوا إلي الجميل بتقديم يد المساعدة العلمية والمعنوية وأخص بالذكر الاستاذ الدكتور بلال السكارنة والدكتور محمد المهابرة والدكتور مراد العطيانى والدكتور فراس العتوم لاتمام هذه الرسالة وكانوا داعمين بإرشاداتهم الحكيمة

وأخيراً وليس آخرأ أتقدم بالشكر والعرفان لمن سيضعون بصمتهم وأتشرف بوجودهم لمناقشة رسالتي المتواضعة

الباحثة

إيمان خالد زقلام

الإهداء

إلى الرجل الذي رأيت ضوء الحياة من خلاله و علمني القوة والشموخ أبي الغالي
إلى من صاغت كياني بجمالها وطيبها و علمتني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر أمي الغالية
إلى هبة الله من الاحباب شبيهة أمي وإمتداد حنانها خالتي الغالية
إلى عزي وسندي إخواني وأخواتي الأحباء
إلى أميرتي الجميلة صاحبة اللمسات الناعمة إبنتي لميس
إلى رفيقه اللحظات الحلوة والمررة أمل صافي
وإلى غزة

إهداء كرامة وشموخ وفخر لأرواح مجاهديننا وشهيدائنا وأطفالنا الطاهرة على ثرى فلسطين
نصرة لاسلامنا ومسجدنا الأقصى أهدىكم هذا العمل المتواضع وأنا ارجو من الله تعالى أن يكون
علما ينتفع به وذخرا لي الى يوم الدين

الباحثة

إيمان خالد زقلام

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوعات
أ	العنوان
ب	نموذج التفويض
ج	قرار اللجنة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملاحق
ك	الملخص باللغة العربية
	الفصل الأول :الإطار العام للدراسة
3	1-1 المقدمة
4	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
5	3-1 أهداف الدراسة
5	4-1 أهمية الدراسة
6	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 إنموذج الدراسة
8	7-1 التعريفات الإجرائية
11	8-1 حدود الدراسة
11	9-1 محددات الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة
14	1-2 التحول الرقمي:
15	1-1-2 أهداف التحول الرقمي:
15	2-1-2 فوائد الرقمنة:
16	3-1-2 عناصر التحول الرقمي:
16	4-1-2 أهمية التحول الرقمي:

17	2-2 إدارة الموارد البشرية الرقمية:
18	1-2-2 أهداف الموارد البشرية الرقمية:
19	2-2-2 تطور إدارة الموارد البشرية الرقمية في البنوك:
20	3-2-2 مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية:
21	4-2-2 متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية
22	5-2-2 أبعاد الموارد البشرية الرقمية:
23	3-2 التدريب الرقمي :
24	1-3-2 فوائد للتدريب الرقمي :
25	4-2 التقييم الرقمي :
26	5-2 الأداء المؤسسي :
27	1-5-2 فوائد الأداء المؤسسي:
28	2-5-2 أهمية الأداء المؤسسي:
28	3-5-2 أنواع الأداء المؤسسي:
29	4-5-2 مستويات الأداء المؤسسي:
30	5-5-2 أبعاد الأداء المؤسسي:
32	6-2 علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:
34	7-2 الدراسات السابقة:
34	1-7-2 الدراسات باللغة العربية:
39	2-7-2 الدراسات الأجنبية:
43	3-7-2 التعقيب على الدراسات السابقة:
	الفصل الثالث : منهجية الدراسة والطريقة والإجراءات
45	1-3 المقدمة
45	2-3 منهجية الدراسة
45	3-3 مجتمع الدراسة
46	4-3 عينة الدراسة
46	5-3 مصادر جمع البيانات
47	6-3 خصائص أفراد عينة الدراسة
48	7-3 أداة الدراسة

48	8-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
49	9-3 التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة
50	10-3 تصحيح أداة الدراسة
50	11-3 متغيرات الدراسة
51	12-3 المعالجات الإحصائية
	الفصل الرابع : تحليل البيانات وإختبار الفرضيات
53	1-4 الإحصاءات الوصفية
60	2-4 إختبار الفرضيات
	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
71	1-5 المقدمة
71	2-5 مناقشة نتائج الفرضيات
73	3-5 التوصيات
74	1-6 قائمة المراجع
74	1-1-6 المراجع العربية
77	2-1-6 المراجع العربية
93	الملخص باللغة الانجليزي

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1	التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة	47
2	نتائج معاملات الإتساق الداخلي كرونباخ الفا	49
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التدريب الرقمي	53
4	متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد الاستقطاب الرقمي	54
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التقييم الرقمي	55
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد العمليات الداخلية	56
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد العملاء	57
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بعد التعلم والنمو	58
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد البيئي	59
10	نتائج التباين التضخمي وقيمة اختبار تولد نسب لمتغيرات الدراسة	60
11	معاملات الارتباط	61
12	تحليل الانحدار البسيط	62
13	تحليل الانحدار المتعدد على بعد العمليات الداخلية	63
14	تحليل الانحدار المتعدد على بعد التعلم والنمو	65
15	تحليل الانحدار المتعدد على بعد العملاء	67
16	تحليل الانحدار المتعدد على البعد البيئي	68

قائمة الأشكال

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
7	إنموذج الدراسة	1

قائمة الملاحق

الصفحة	إسم الشكل	رقم الشكل
87	ملحق استبانة الدراسة	1
93	ملحق أسماء المحكمين	2

الملخص

أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي

لدى البنوك التجارية الاردنية

أعدت من قبل

إيمان خالد زقلام

أشرف عليها

الدكتور سامي عواد الخرابشة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لدى البنوك التجارية الاردنية ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية في الأردن البالغ عددها (13) بنك تجاري (البنك العربي، بنك الأردن، بنك الإسكان للتجارة والتمويل، بنك القاهرة عمان، البنك الأهلي، بنك الإتحاد، المؤسسة العربية المصرفية، بنك المال الأردني، البنك التجاري الأردني، بنك الإستثمار العربي الأردني، البنك الإستثماري، بنك سوستيه جنرال، البنك الأردني الكويتي) وبلغ عدد الموظفين فيها (18953) اداري وموظف، واعتمدت الدراسة على العينة الملائمة من الإداريين والموظفين في البنوك التجارية في الأردن (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، موظف)، حيث بلغ حجم العينة (350) إداريا وموظفا، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات والمعلومات وفقا المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث وزعت 377 استبانة، وكانت الاستجابات مكونة من 350 استبانة واسترداد 27 استبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الاداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية إدارة الموارد البشرية الرقمية تسهل الكثير

من العوائق والتحديات التي ترتبط بالأداء المؤسسي، كما تسهم إدارة الموارد البشرية الرقمية في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل البنوك التجارية، وتقوم إدارة الموارد البشرية على استخدام الوسائل التكنولوجية في أداء مهمات إدارة الموارد البشرية الرقمية، حيث تستطيع توظيف التكنولوجيا داخل إطار إدارة الموارد البشرية. كما للأداء المؤسسي دور في أداء المهام من خلال السرعة والجودة، كما تقوم على تسهيل تدفق العمل بين الموظفين وهذا ما توفره إدارة الموارد البشرية الرقمية للبنوك.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الرقمية، الأداء المؤسسي، البنوك التجارية .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مشكلة الدراسة
- 3-1 اهداف الدراسة
- 4-1 أهمية الدراسة
- 5-1 فرضيات الدراسة
- 6-1 نموذج الدراسة
- 7-1 التعريفات الدراسة وتعويضها والاجرائية
- 8-1 حدود الدراسة
- 9-1 منهجية الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

تعد الرقمنة أمراً حاسماً في القطاع المالي والبنوك، حيث تعزز الفعالية والأمان وتحسن تجربة العملاء، والتي تتيح الانتقال إلى تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات إلكترونية متطورة، مما يؤدي إلى تسريع العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

كما تقدم الرقمنة في البنوك مزيداً من الخدمات عبر الإنترنت، مثل إدارة الحسابات، وتحويل الأموال، والقروض، والاستثمارات، وغيرها، بطريقة آمنة وفعالة، وتشكل تقنيات الحماية والتشفير جزءاً أساسياً في تأمين هذه العمليات الرقمية (Chandrasekaran, 2021).

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

وتمثل الموارد البشرية الرقمية تحولا هاما في كيفية تعامل المؤسسات مع العمل والموظفين، حيث تتيح لها فهم أفضل احتياجات الموظفين وتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، والتي تتضمن مفهوم توظيف الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، وتطبيقات الهاتف الذكي، ومنصات التعلم الإلكتروني، وأنظمة إدارة العلاقات مع الموظفين (Deloitte, 2017).

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

وللوصول إلى أداء تنظيمي مؤسسي فعال يجب على المنظمة بناء تكامل بيئي باستخدام البنية التكنولوجية والأعمال الإلكترونية (Ibrahim & Yusliza, 2015).

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها :

بعد طرح عدد من الاسئلة على مدراء البنوك التجارية تبين ان هناك منافسة شديدة مما يلزم هذه البنوك لمواكبة هذا التغيير حيث انها اصبحت من العوامل المهمة في تحقيق رؤية الشركات وتميزاً مؤسسياً .

كما وأدى النمو السريع في التكنولوجيا الى زيادة في الاداء الرقمي مما اثر على المجتمع وعلى سير العمل في البنوك ولأن الموارد البشرية هي عصب اي منظمة ولما لها من تاثير على باقي إدارات المنظمة واقسامها فان جودة العمل وكفاءته في ادارة الموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة ، كما يرى (موسكا، 2020) ان العديد من الشركات تدرك حاجتها لتحويل نماذج الاعمال للحصول على ميزة تنافسية مستدامة ولمواجهة التغيير في سلوك السوق ومواكبة التطور الرقمي لصناعاتها ومن هنا جاءت هذه الدراسة في محاولة التعرف على اثر تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الاداء المؤسسي للبنوك التجارية الاردنية من خلال الاجابة على التساؤلات الآتية:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الاسئلة الفرعية الآتية :

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الإستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد التعلم والنمو؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الإستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العملاء؟

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الإستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي؟

3-1 أهداف الدراسة:

1. قياس مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها في البنوك التجارية الاردنية.
2. قياس مستوى إدراك افراد عينة الدراسة لواقع الاداء المؤسسي بأبعاده في البنوك التجارية الاردنية.
3. قياس اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية لواقع العمليات الداخلية في البنوك التجارية الاردنية.
4. قياس اثر إدارة ممارسات الموارد البشرية الرقمية لواقع التعليم والنمو في البنوك التجارية الاردنية.
5. قياس اثر إدارة ممارسات الموارد البشرية الرقمية لواقع بعد العملاء في البنوك التجارية الاردنية.
6. قياس اثر إدارة ممارسات الموارد البشرية الرقمية لواقع البعد البيئي في البنوك التجارية الاردنية.

4-1 أهمية الدراسة:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى الى وضع تأثيراً نظرياً لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي تقييم الاداء الرقمي) في تحسين المؤسسي (العمليات الداخلية التعلم والنمو بعد العملاء البعد البيئي).
2. من المأمول أن تضيف هذه الدراسة الى المكتبة الاردنية والعربية دراسة جديدة تتضمن بعدين مهمين من أبعاد الفكر الاداري.
3. تساهم التوصيات المتعلقة بهذه الدراسة على فتح آفاقاً جديدة للباحثين في ممارسات إدارة أُمُور الموارد البشرية الرقمية والأداء المؤسسي.
4. سوف تساهم نتائج هذه الدراسة في توضيح واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي التقييم الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي (العمليات الداخلية ، التعلم والنمو، بعد العملاء ، البعد البيئي).
5. تعد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها أساساً يمكن لمتخذي القرارات في البنوك التجارية الاردنية الإستناد اليه وذلك فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء المؤسسي.

5-1 فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تمت صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الاداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي.
وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

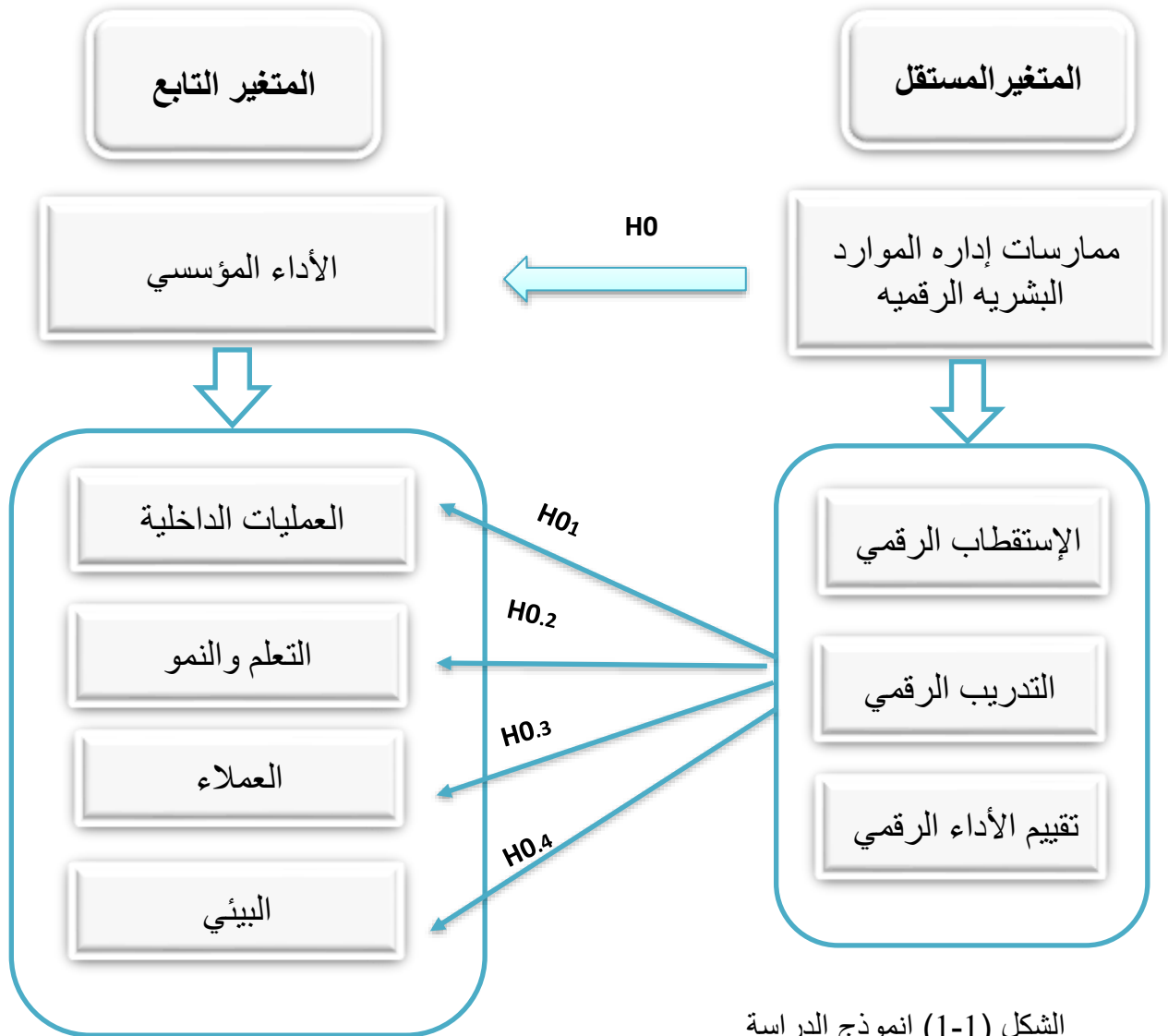
H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية.

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد التعلم والنمو.

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الإستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العملاء.

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي.

6-1 نموذج الدراسة:



الشكل (1-1) إنموذج الدراسة
من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات التالية :
(دياب، 2021)(Huselid, 2017)
(عبدالرحمن، 2017) (عثمان، 2023)

7-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية: يشير إلى استخدام التكنولوجيا الحديثة والحلول الرقمية في تنظيم وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، تهدف هذه التكنولوجيات إلى تحسين توظيف الموارد البشرية، وتطوير المهارات، وتسهيل التواصل والتفاعل بين الموظفين، وتعزيز كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية بشكل عام (Kavanagh, 2017).
- يعرف إجرائياً بالعملية المتكاملة بين العمليات والتكنولوجيا والأفراد داخل البنوك التجارية الأردنية والهدف منها تنفيذ سياسات وممارسات واستراتيجيات الموارد البشرية والوظائف والأنشطة المتعلقة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- الاستقطاب الرقمي: يشير إلى تجميع الأفراد أو الجماعات حول آراء أو معتقدات معينة عبر وسائل الإعلام والمنصات الرقمية. يمكن أن يشير هذا الاستقطاب إلى تشديد الانقسامات الاجتماعية والفكرية بين مجموعات مختلفة وتعزيز التوجهات والآراء القائمة (Moallem, 2018).
- يعرف إجرائياً بأنه عملية نشر الوظائف الشاغرة في البنوك التجارية الأردنية عبر موقع الويب أو عبر مواقع التوظيف الإلكترونية، ويتم السماح للمتقدمين بإرسال سيرتهم الذاتية إلكترونياً من خلال النموذج الإلكتروني أو البريد الإلكتروني. وتم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (6-10)
- التدريب الرقمي: عملية تعلم تستخدم فيها التكنولوجيا الرقمية، مثل الحواسيب والإنترنت، لنقل المعرفة وتطوير المهارات، يشمل ذلك استخدام الدورات عبر الإنترنت، والتطبيقات التعليمية، ومنصات التعلم الإلكتروني لتحسين القدرات وتعزيز التعلم (Kavanagh, 2017).

- يعرف إجرائياً بأنه البرامج التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها البنوك التجارية الاردنية للاتصال بالمتدربين لنقل المعرفة واكسابهم المهارات وتم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (5-1)

- **تقييم الأداء الرقمي:** يشير إلى استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتحليل وقياس الأداء أو الجودة في مجالات متعددة، مثل التعليم، والأعمال، والصحة، والتسويق، وغيرها، يعتمد على جمع البيانات الرقمية وتحليلها لتقديم معلومات دقيقة ومحددة، مما يساعد في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء (بن مرزوق، 2019).

- يعرف إجرائياً بمستوى كفاءة العاملين في البنوك التجارية الأردنية وسلوكهم في العمل إلكترونياً وإنشاء أرشيف للأداء السابق ومقارنته بالأداء الحالي والتنبؤ بالأداء المستقبلي للمساعدة في عملية التخطيط وتم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (11-15) .

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي: نظام متكامل لنتائج الأعمال في المنظمة بضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية والأعمال التي نفذت وفقاً للوائح والمعايير، وطريقة تقديم هذه الأعمال إلى العميل لتحقيق الخدمة المطلوبة (Tuama&Alqhiwi,2014) .

- ويعرف إجرائياً بأنه ما تحققه البنوك التجارية الأردنية من أهداف تنظيمية باستخدام الموارد المتاحة لها بكفاءة وفعالية عالية.

- **بعد العمليات الداخلية:** هي سلسلة من الخطوات المنظمة والتي تتبعها المؤسسات لتحقيق أهدافها الداخلية. تشمل هذه الخطوات تدفق المعلومات والموارد داخل المؤسسة بطريقة فعالة (كروان، 2017).

- وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الأنشطة التي تمارس داخل البنوك التجارية الأردنية كالتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والقيادة، العمليات التشغيلية، وهذه الأنشطة والعمليات يتم تطويرها والمحافظة عليها لتحقيق مستوى عالي من الأداء. وتم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (16-20)

- **بعد التعلم والنمو:** يشير ان إلى العمليات التي يمر بها الفرد أو المجتمع لتحقيق التطور والتقدم الشخصي والاجتماعي، التعلم يتعلق بامتلاك المعرفة وتطوير المهارات، بينما النمو يشير إلى التطور والتغيير الشامل للفرد أو المجتمع (رضوان، 2020).
- ويعرف إجرائياً بأنه عملية اكتساب المعرفة واستعمال المعلومات للتكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة في البنوك التجارية الأردنية. وتم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (26-30)
- **بعد العملاء:** هم أفراد أو كيانات تتفاعل مع منتجات أو خدمات مقدمة من قبل مؤسسة أو شركة يتعلق المفهوم بفهم احتياجات ورغبات العملاء، وتلبية تلك الاحتياجات بشكل فعال لضمان رضاهم واستمرارية التفاعل التجاري(حدادين، 2014).
- ويعرف إجرائياً بأنه درجة الرضا وتأتي عن طريق الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية الأردنية ومقدار تلبية احتياجاتهم. وتم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (21-25)
- **البعد البيئي:** يشير إلى الجوانب البيئية والاجتماعية والمسؤولية التي تتبناها المؤسسات المصرفية
تشدد على تكامل العوامل البيئية في اتخاذ القرارات وتنفيذ الممارسات المستدامة (الشلبي وآخرون، 2017)
- **ويعرف إجرائياً بأنه الاستخدام الامثل والعقلاني للموارد ومواكبه تغيرات السوق التكنولوجية المتطورة والمستمرة وايجاد فرص للتفرد بخدمات العملاء والمجتمع التي تقدمها البنوك التجارية الاردنية باحثين عن النجاح الاقتصادي.** وتم قياس هذا المتغير من خلال فقرات الإستبانة من (31-35)

8-1 حدود الدراسة :

1-8-1 الحدود الموضوعية:

تضمن موضوع الدراسة على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الاداء المؤسسي واقتصرت الدراسة على بعض ابعاد ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية المتمثلة في (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الاداء الرقمي) وبعض ابعاد الاداء المؤسسي المتمثلة في (بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي).

2-8-1 الحدود المكانية:

جرت الدراسة في البنوك التجارية العاملة بالأردن

3-8-1 الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على العاملين لدى البنوك التجارية الاردنية.

4-8-1 الحدود الزمانية:

سيتم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2023.

9-1 محددات الدراسة:

صعوبة الحصول على المعلومات من البنوك التجارية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 التحول الرقمي:

1-1-2 أهداف التحول الرقمي:

2-1-2 فوائد الرقمنة:

3-1-2 عناصر التحول الرقمي:

4-1-2 أهمية التحول الرقمي:

2-2 إدارة الموارد البشرية الرقمية:

1-2-2 أهداف الموارد البشرية الرقمية:

2-2-2 تطور إدارة الموارد البشرية الرقمية في البنوك:

3-2-2 مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية:

4-2-2 متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية

5-2-2 أبعاد الموارد البشرية الرقمية:

3-2 التدريب الرقمي :

1-3-2 فوائد للتدريب الرقمي :

4-2 التقييم الرقمي :

5-2 الأداء المؤسسي :

1-5-2 فوائد الأداء المؤسسي تشمل:

2-5-2 أهمية الأداء المؤسسي:

3-5-2 أنواع الأداء المؤسسي:

4-5-2 مستويات الأداء المؤسسي:

5-5-2 أبعاد الأداء المؤسسي:

6-2 علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:

7-2 الدراسات السابقة:

1-7-2 الدراسات باللغة العربية:

2-7-2 الدراسات الأجنبية:

3-7-2 التعقيب على الدراسات السابقة:

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

1-2 التحول الرقمي:

تمثل الرقمنة تحويل العمليات والأنشطة التقليدية إلى صيغة رقمية أو إدراج التكنولوجيا والأنظمة الرقمية في أنشطة المؤسسات، وتهدف الرقمنة إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار وتمكين اتخاذ القرارات الأفضل (McQuivey, 2009).

ويعتبر التحول الرقمي عملية تحويل العمليات والأنشطة التقليدية إلى صيغة رقمية باستخدام التكنولوجيا الحديثة والحوسبة، حيث يشمل ذلك تبني التكنولوجيا الرقمية كالحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والإنترنت، وتحليلات البيانات، وتطبيقات الهاتف المحمول، والتواصل عبر وسائل رقمية، وتعمل هذه التقنيات على تحسين العمليات والتفاعلات بين الأفراد والمؤسسات والبيئة التي تتعامل معها، وتهدف الرقمنة إلى زيادة الكفاءة والابتكار والتنافسية وتحسين تجربة العملاء (Ross et al, 2013).

ويعرف التحول الرقمي بأنه عملية شاملة تشمل تبني التكنولوجيا وتحسين العمليات وتغيير الثقافة وتطوير المهارات لتحقيق تحسينات جذرية وإستراتيجية في الأداء والتنمية، ويهدف إلى تمكين المؤسسات من الاستفادة الكاملة من التقنيات الرقمية الحديثة لتحقيق أهداف الأعمال وتلبية توقعات العملاء بشكل أفضل (Westerman et al, 2014). ويعد فهم التحول الرقمي أمراً حاسماً للمؤسسات لضمان تنفيذه بنجاح وتحقيق الفوائد المرجوة، حيث يعتمد النجاح على إستراتيجية واضحة وتوجيه من القيادة والالتزام بالتحسين المستمر. ويهدف التحول الرقمي في البنوك إلى تحسين وتحديث الخدمات والعمليات المصرفية باستخدام التكنولوجيا الحديثة والابتكار الرقمي (Smith, 2015&McKeen).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: تحول شامل يهدف إلى تبني التكنولوجيا والابتكار الرقمي في مختلف مجالات الحياة، سواء في القطاعات الاقتصادية، الاجتماعية، أو الثقافية. يتضمن التحول الرقمي تغييراً في الثقافة التنظيمية وتحسين العمليات وتوسيع نطاق الخدمات باستخدام التكنولوجيا (Dessler, 2017).

2-1-1 أهداف التحول الرقمي: (Brealey & Myers, 2016)

يهدف التحول الرقمي في البنوك إلى:

1. تحسين تجربة العملاء: توفير تجربة مستخدم مبتكرة و متجددة للعملاء عبر منصات رقمية سهلة الاستخدام تتيح لهم الوصول إلى الخدمات بشكل أفضل وأسرع.
2. زيادة الكفاءة التشغيلية: تحسين العمليات الداخلية للبنوك من خلال التحول الرقمي، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف والتعقيدات.
3. توسيع نطاق الخدمات: تمكين الوصول إلى خدمات مصرفية أوسع نطاقاً، بما في ذلك الخدمات المالية عبر الإنترنت والتجارة الإلكترونية والتمويل الرقمي.
4. تعزيز الأمن والتحكم: تحسين أمن المعلومات والتحكم في العمليات المصرفية، مع التركيز على حماية البيانات الحساسة ومكافحة الاحتيال.
5. تبسيط العمليات الداخلية: تحسين التنظيم والتنسيق الداخلي للبنوك من خلال تبسيط العمليات والتحول إلى نماذج أعمال أكثر مرونة وتكاملاً.

2-1-2 فوائد الرقمنة: (Westerman et al, 2014)

1. زيادة الكفاءة وتحسين العمليات: كتيبة عمليات رقمية تمكن من معالجة البيانات بشكل أسرع وأدق، مما يحسن كفاءة العمليات.
2. تحسين تجربة العملاء: الرقمنة تمكن تقديم تجربة عملاء محسنة وأكثر سلاسة من خلال التواصل الرقمي وتخصيص الخدمات.
3. زيادة الابتكار والتنافسية: تمكين الابتكار من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية يمكن المؤسسات من تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة.
4. تحسين اتخاذ القرارات: تسمح بجمع وتحليل البيانات بشكل فعال، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وأسرع.
5. توفير التكاليف والزمن: تقليل الاعتماد على الورق والعمليات اليدوية يساهم في توفير التكاليف والوقت.

2-1-3 عناصر التحول الرقمي:

1. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT): استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، الإنترنت من الأشياء، والتحليلات الضخمة لتعزيز الأداء وتسهيل العمليات.
2. تحسين العمليات: إعادة هندسة العمليات التقليدية لتكون أكثر كفاءة وفعالية باستخدام التكنولوجيا.
3. تحسين تجربة العملاء: توفير تجارب عملاء ممتازة من خلال التفاعل الرقمي والتواصل الفعال.
4. تحويل ثقافة المؤسسة: تعديل الثقافة والأفكار داخل المؤسسة لتكون متلائمة مع الرقمنة وتعزيز التكامل والتعاون.
5. تطوير المهارات والقدرات: توجيه الاهتمام نحو تطوير مهارات وقدرات الموظفين للتأقلم مع التحول الرقمي والاستفادة القصوى منه (Ross et al, 2016).

2-1-4 أهمية التحول الرقمي: (Choudary, 2015)

- تحظى أهمية التحول الرقمي بأهمية كبيرة في العالم الحديث بسبب تأثيرها العميق على الشركات والمؤسسات والمصارف، ومن أهمها:
1. زيادة الكفاءة وتحسين العمليات: يمكن للتحول الرقمي تحسين كفاءة العمليات وتحسين التدفقات العملية، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الإنتاجية.
 2. تحسين تجربة العملاء: من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية، يمكن تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات محسنة ومخصصة لهم.
 3. ابتكار منتجات وخدمات جديدة: يمكن أن يساعد التحول الرقمي في إطلاق منتجات وخدمات جديدة بناء على فهم أفضل لاحتياجات ورغبات العملاء.
 4. تعزيز التنافسية: يسمح التحول الرقمي للشركات بالتنافس بشكل أفضل في سوق متزايد التنافسية عن طريق تقديم خدمات متطورة وفعالة.
 5. تحليل البيانات واتخاذ القرارات الذكية: يمكن استخدام التحول الرقمي لتحليل كميات كبيرة من البيانات واستخراج رؤى قيمة تدعم عمليات اتخاذ القرار.

2-2 إدارة الموارد البشرية الرقمية

إن ممارسة إدارة الموارد البشرية للمنظمات لها أهمية كبيرة في المساعدة على نهج واسع تجاه الأجندة البيئية للشركات وللمحافظة على الموارد الطبيعية فيها، وقد تلعب إدارة الموارد البشرية دور حيوي في أي صناعة لحل المشاكل البيئية التي تظهر، وأن أحد أهم العوامل المحفزة لظهور تطورات إدارة الموارد البشرية هو التفكير الاستراتيجي حول الكيفية التي ستحتاج بها المنظمات للتكيف مع المتغيرات والبقاء في فترات زمنية مختلفة.

في سياق التحول الرقمي يشير المورد إلى كيان أو منظمة تقدم خدمات أو منتجات تكنولوجية ضرورية لدعم وتسهيل هذا التحول، والتي يمكن أن تكون هذه الخدمات من تطوير البرمجيات، وحلول الحوسبة السحابية، والتحليلات، والتكنولوجيا الرقمية الأخرى (Dessler, 2017).

ويعد المورد البشري من أهم موارد الأعمال التجارية، فالمورد البشري عنصراً رئيساً لتحقيق الأداء المؤسسي، من خلال تأثيرها على مواقف الموظفين وسلوكيات العمل، وعلى مدى العقود القليلة الماضية قد حققت العديد من الدراسات أثر ممارسات الموارد البشرية على نتائج أداء المؤسسات، حيث توصلت معظم هذه الدراسات أن ممارسات الموارد البشرية كانت مرتبطة بشكل إيجابي مع مواقف الموظفين وسلوكيات العمل (Abdelmotaleb, et. al., 2019).

وفي القرن الحالي شهدت المنظمات ازدهاراً واسعاً له أهمية كبيرة في (HR)، ومن أهمها التعاون في الوصول التدريجي إلى بيان معالم واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات بمختلف أشكالها، ودمج نموذج الإدارة الرقمية للموارد البشرية الذي يعتبر مورداً بالمعارف والقدرات للبشرية التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تحفز من ولائهم وتفاعلهم (فغول، 2019).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية مزيج من الممارسات التي من شأنها أن تضمن تنمية المنظمة لمساعدة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية، وفقاً (Putri et al, 2019) تعدت ممارسات إدارة الموارد البشرية انتقاء الموظفين وتعيينهم، بحيث يستوجب وجود الأنشطة التي تساهم في تطوير الموظفين وتحسين أدائهم لتحسين المؤسسة. وعرف (Paso long et al., 2019)

بأنها إستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال نشر قوة عاملة تنافسية.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: تنمية قدرات الموظفين وتطوير كفاءتهم وابتكار ذرائع مناسبة لرفع معنوياتهم، وجذبهم للعمل والاستمرارية فيه وتشجيعهم على التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يساهم في توفير المكافآت المادية والمعنوية لإشباع رغباتهم الفردية والجماعية (حسونة، 2008).

وعرفت (غيده، 2019) إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الواجبات المترابطة للحصول على الأفراد وتدريبهم وتشجيعهم والمحافظة عليهم من خلال الوسائل التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها على المدى الطويل. كما عرفت على إنها من أهم الموارد التي تعمل على تزايد الوسائل بمختلف أشكالها التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، وتعمل على مراقبة العاملين فيها باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة، والتي سهلت في توجيه الإدارة على التركيز على الموارد البشرية (برقي، 2007).

وعرفت إدارة الموارد البشرية الرقمية على أنها مصطلح عام يحتوي على كافة آليات التكامل ومحتويات إدارة الموارد البشرية وأنها ترغب في إيجاد القيمة المضافة للمستخدمين المستهدفين والمديرين (Alessandra & Eleanna, 2017).

وأيضاً عرفت إدارة الموارد البشرية الرقمية التدريب العملي لإستراتيجيات وسياسات المؤسسة من خلال الدعم لشبكات المعلومات الداخلية والخارجية (البديوي، 2022).

2-2-1 أهداف الموارد البشرية الرقمية

1. تحقيق الاستخدام الفعال للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
2. تطوير التنسيق بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة لضمان تناسق المنظمة.
3. الحفاظ على الروح المعنوية العالية للعاملين وتوفير فرص التعلم.
4. الحفاظ على العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين؛ توفير باب مفتوح للتعبير والحوار.
5. تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال جذب واستخدام الموارد البشرية القادرة والمؤهلة (عبد الرحمن، 2019).

2-2-2 تطور إدارة الموارد البشرية الرقمية في البنوك:

يعكس التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي الذي يشهده العالم في عدة تطورات واتجاهات تلعب دورا في هذا المجال، ومنها:

1. تكنولوجيا الموارد البشرية: استخدام التكنولوجيا لتيسير وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية وتطبيقات الاختبار النفسي عبر الإنترنت.
2. العمل الرقمي: التحول نحو بيئة عمل رقمية يتيح للموظفين العمل عن بعد واستخدام التكنولوجيا أداء وإدارة مهامهم.
3. نظم إدارة المعرفة والتحليلات الضخمة: استخدام تحليلات البيانات الكبيرة لفهم السلوكيات والاحتياجات المستقبلية للموظفين. يمكن أن تساعد في اتخاذ قرارات إستراتيجية مستنيرة بناءً على البيانات.
4. التحول نحو السحابة: استخدام الحوسبة السحابية لتخزين ومشاركة البيانات بشكل آمن مما يسمح بالوصول الى المعلومات من أي مكان، وفي أي وقت.
5. التوجه نحو الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي: تطبيق الذكاء الاصطناعي في عمليات اختيار الموظفين، وتحليل الأداء، وتوجيه التطوير المهني، مما يساعد في تحسين التنبؤات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.
6. التوجه نحو الذكاء العملي: استخدام التحليلات في الوقت الفعلي لرصد وتحسين العمليات الداخلية لتحقيق كفاءة أفضل وتحسين الأداء (Marler et al, 2009)
7. تحديات إدارة الموارد البشرية في البنوك:
تواجه إدارة الموارد البشرية الرقمية في البنوك مجموعة تحديات نظراً للطبيعة الحساسة في قطاع البنوك، ومن هذه التحديات:
 1. تطورات القوى العاملة: التعامل مع تغيرات في هيكل القوى العاملة، مثل تنوع الثقافات والأجيال.
 2. تحسين الالتزام والرضا الوظيفي: مواجهة تحديات تعزيز الرضا والالتزام لدى الموظفين.
 - تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية: توفير بيئة عمل متوازنة وصحية للموظفين (Noe et al, 2019).

3. حفظ أمن وسلامة البيانات: التحول الرقمي يعني توليد كميات كبيرة من البيانات الحساسة، مما يجب على البنوك ضمان أمن وسلامة هذه البيانات بشكل كامل، مع الامتثال للمعايير والتشريعات المتعلقة بحماية البيانات المالية.
4. التكيف مع التغييرات التكنولوجية السريعة: تطور التكنولوجيا بسرعة كبيرة، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية الرقمية التكيف والتعلم المستمر للاستفادة من التقنيات الجديدة وتحسين العمليات.
5. تطوير مهارات الموظفين: ضرورة تطوير مهارات الموظفين لمواكبة التحول الرقمي، وتوفير التدريبات والبرامج التي تعزز التفوق في العمل الرقمي.
6. التحديات التنظيمية والثقافية: تغيير الثقافة التنظيمية لتكون متجهة نحو الرقمنة وقبول التحول التقني كجزء من العمليات اليومية (Bondarouk&Brewster, 2016).

2-2-3 مزايا إدارة الموارد البشرية الرقمية:

- تعتبر إدارة الموارد البشرية الرقمية أسلوبًا حديثًا يهدف إلى تحسين إدارة الموارد البشرية باستخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية تتضمن مزايا هذا النهج:
1. تساعد على الأتمتة و لا مركزية المعلومات اتجاه الموظفين، على تنظيم الخدمة المجانية لهم، كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية .
 2. تحسين صورة المؤسسة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر، ويتكون لدى الطاقم الإداري للحدثة وشعورا بالتقدير لمؤسستهم، وإعادة خلق علاقات لتبادل القائمة على التكنولوجيا الجديدة، وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الرقمية.
 3. تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدمين، الحاسب الآلي و المتعاملين خارج المؤسسة فيتحول المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية.

4. تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض والتنسيق معاً، من خلال غرف الحوار و الدردشة بالإنفاش ومؤتمرات الفيديو (بن بمنة وآخرون، 2019).
5. تحسين الكفاءة والتنظيم: يساعد النظام الرقمي على تنظيم المعلومات والعمليات بشكل فعال، مما يزيد من كفاءة إدارة الموارد البشرية.
6. تسهيل الوصول والمشاركة: يتيح الوصول السهل إلى المعلومات والبيانات للموظفين والإداريين، مما يعزز التواصل والمشاركة الفعالة.
7. تحسين إدارة الأداء وتطوير المهارات: يمكن للأنظمة الرقمية تتبع أداء الموظفين وتقديم تقييمات دقيقة، مما يساعد على تطوير المهارات وتحسين الأداء.
8. تحسين تجربة الموظف: يساعد الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في تحسين تجربة الموظف من خلال تبسيط العمليات وتوفير الخدمات بشكل أفضل (Kavanagh et al, 2017).

2-2-4 متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية

- تكمّن متطلبات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تبني أنظمة وتكنولوجيا حديثة تساعد على تنظيم وتحسين عمليات إدارة الموارد البشرية من بين هذه المتطلبات:
1. تتبع المعلومات الشخصية والتاريخ الوظيفي والبيانات للموظفين .
 2. تسهيل عمليات التوظيف والاختيار للمرشحين بشكل فعال.
 3. فحص البيانات الخاصة بالموظفين واتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات من خلال تقنيات التحليل الضوئي. (بن مرزق، 2019).
 4. نظام إدارة معلومات الموارد البشرية (HRIS): يشمل هذا النظام إدخال وتخزين وإدارة بيانات الموارد البشرية بشكل آمن وفعال.
 5. منصات التوظيف الرقمي : تتيح هذه المنصات نشر الوظائف وإدارة عملية التوظيف بشكل رقمي، بما في ذلك إدارة المرشحين والتواصل معهم.

6. تقييم الأداء الرقمي: يتضمن توظيف تطبيقات وأدوات رقمية لتقييم أداء الموظفين بشكل فعال وتحليل نتائج هذه التقييمات.

7. منصات التعلم الإلكتروني (LMS): تسمح هذه المنصات بتوفير وإدارة التدريب والتطوير المهني للموظفين عبر الدورات والموارد الرقمية.

8. تحليلات البيانات والتقارير: يجب أن تتيح أنظمة الموارد البشرية الرقمية تحليل البيانات وإنشاء تقارير شاملة حول الأداء والتوظيف والمزيد (Marler et al, 2017).

2-2-5 أبعاد الموارد البشرية الرقمية:

تتناول أبعاد الموارد البشرية الرقمية مجموعة من الجوانب التي تتعلق بتأثير التكنولوجيا الرقمية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، حيث تشمل هذه الجوانب استخدام التقنيات الحديثة لتحسين عمليات التوظيف، وتطوير المهارات، وإدارة الأداء، وبناء ثقافة المؤسسة (Kavanagh, 2017)، ومن هذه الأبعاد:

1. الاستقطاب الرقمي :

يشير الاستقطاب الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية ووسائل الإعلام الاجتماعية لنقل الآراء والمعتقدات بشكل متزايد في المجتمع الحديث، والذي يؤثر إيجابياً أو سلبياً حسب الهدف والسياق، ويعتمد الاستقطاب الرقمي على استخدام الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر الأفكار والآراء بين مجموعات واسعة من الأفراد، مما يؤثر على الرأي العام ويشكل ثقافة جديدة (Chadwick, 2013).

ويسمح الاستقطاب الرقمي للشركات بالوصول إلى مجموعات واسعة من المتقدمين عبر وسائل الإعلام الرقمية، ويشمل ذلك استخدام الشبكات الاجتماعية، ومواقع التوظيف عبر الإنترنت، والبحث المستهدف عن المهارات المطلوبة، ويسهم هذا في تسريع عمليات التوظيف وزيادة فعالية الاختيار (كوار والعيداني، 2022).

وتهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق مزايا المنظمة المرجوة، نظراً لأنها عملية حساسة ومهمة، وكونها الخطوة الأولى التي يتم من خلالها استقطاب الموظفين وتعيينهم من خلال البحث عن الموظفين المؤهلين وجذبهم وتعيينهم في الوظائف الشاغرة ضمن معايير ومتطلبات معينة، وتعد عملية الاستقطاب هي الوظيفة الهامة لإدارة الموارد البشرية، إذ إن الاختيار المناسب للموظفين

يشكل بنية أساسية قوية للمنظمة، فهذه المنظمة الأساسية هو جذب وتعيين الأفراد الذين يتمتعون بالمهارات والمؤهلات المناسبة والكافية في الوظيفة المناسبة، وفي العصر الحديث اتبعت العديد من المنظمات استراتيجيات متطورة تعتمد على التكنولوجيا لإدارة المنظمة في مختلف الإدارة والأقسام التماشي مع متطلبات العصر القائمة على التكنولوجيا، إذ تساعد عملية الاستقطاب الإلكتروني على جذب القوى العاملة المختصة وإدارتها (Krishna & Maithreyi, 2017).

ويعود الاستقطاب الرقمي بالعديد من الفوائد، منها:

1. وصول واسع: يتيح الاستقطاب الرقمي الوصول إلى جمهور أوسع عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، مما يزيد من نطاق التأثير والتواصل.
2. توجيه دقيق: يمكن استخدام البيانات وتحليلات الويب لاستهداف جمهور معين بدقة، مما يساعد في تحسين فعالية الحملات وزيادة فرص النجاح.
3. تفاعل ومشاركة: يشجع الاستقطاب الرقمي على التفاعل والمشاركة الفعالة بين المستخدمين، مما يعزز التفاعل الاجتماعي ويبني مجتمعات متحدة حول قضايا مشتركة.
4. تكلفة أقل: غالباً ما تكون الحملات الرقمية أقل تكلفة مقارنة بالوسائل التقليدية، مما يتيح للمؤسسات تحقيق نتائج إيجابية مع استخدام موارد محدودة (Smith et al, 2012).

3-2 التدريب الرقمي :

يعتبر التدريب الرقمي عملية تعلم تستخدم التكنولوجيا الرقمية، كالحواسيب والإنترنت، لتحسين وتعزيز الخبرات التعليمية، ويمكن توجيهها لتطوير المهارات الفردية أو الاحترافية في مجموعة متنوعة من المجالات، وتعتمد هذه العملية على وسائل التواصل الحديثة لتقديم المحتوى التعليمي وتفعيل التفاعل وتوفير تجارب تعلم فعالة (Clark&Mayer, 2016).

فالتدريب عبارة عن بيئة متنقلة غنية بالتطبيقات، حيث يمكن للمتعلمين الوصول إلى المحتوى التعليمي والتفاعل معه من خلال تطبيقات مختلفة، حيث يتيح التدريب الرقمي مرونة أكبر في تعلم المهارات واكتساب المعرفة في أي وقت ومكان بما يتناسب مع احتياجات الفرد، وذلك من خلال الأنظمة التفاعلية لتحقيق الاحتياجات التدريبية وإتقان المهارات بناء على سرعة المتدربين

في التعلم ومستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم الجغرافية (الزبيدي وعبد المحسن، 2020).

ويعد التدريب هي إحدى أدوات القياس لسد فجوة الكفاءة، مما يستوجب من المؤسسات تنظيم برنامج تدريبي جيد من خلال خارطة طريق التدريب بحيث يمكن أن تساعدهم على تعزيز معرفة الموظفين ومهاراتهم وسلوكهم، كما لها علاقة بأداء الموظف بحيث أن التدريب مهمة للأداء الفعال من حيث قدرة الموظف على التكيف مع التغيير وبيئة الأعمال والتكنولوجيا الصعبة، ويمكن للتدريب أن تعزز معنويات الموظفين، وخفض تكلفة الإنتاج، وتحسين حضور الموظفين، وتشجيع المشاركة الإيجابية في التغيير التنظيمي، والاعتراف بالموظفين وتحسين جودة الموظفين (Kiruja & Mukuru, 2018).

وتوفر البنوك التجارية التدريب الرقمي المباشر وغير المباشر لتأهيل الموظفين وتدريبهم، فمن الممكن أن يتم التدريب بشكل مباشر من خلال تقديم برنامج أو يقوم المحاضر بتدريب وتطوير الموظفين وجها لوجه والارتقاء بهم، أما التدريب غير المباشر فإنه يتم من خلال إعطاء أوامر عبر البريد الإلكتروني ولا يكون بشكل مباشر؛ ويعني ذلك أن التدريب لا يستهدف المهارة بشكل واضح، وبالتالي يقوم المدير باستنتاج المهارات التي يمتلكها الموظفين من خلال اختبارهم كيفية أدائهم للمهمة الموكلة إليهم، وكيفية إدارته وتنظيم للوقت من أجل إنجاز تلك المهمة وتسليمها بالوقت المطلوب (Garg & Sharma, 2020).

2-3-1 فوائد للتدريب الرقمي :

1. الوصول العالمي: يمكن للأفراد الوصول إلى الموارد التعليمية من أي مكان في العالم وفي أي وقت يناسبهم.
2. المرونة والتوجيه الشخصي: يمكن تخصيص المسارات التعليمية والتدريب وفقا لاحتياجات وأهداف كل فرد.
3. توفير الوقت والتكاليف: يتيح التدريب الرقمي توفير التكاليف والوقت المتعلقة بالسفر والإقامة الخارجية.
4. التفاعل والمشاركة: يمكن للمتعلمين التفاعل مع المحتوى ومع المدربين أو المجتمع التعليمي عبر منصات التواصل الاجتماعي والمنتديات الرقمية (Graham&Bonk, 2012).

2-4 التقييم الرقمي :

يشير التقييم الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا والوسائل الرقمية لقياس وتقييم الأداء، الفعالية، والتقدم في مختلف المجالات، حيث يشمل ذلك استخدام البيانات والأدوات الرقمية لتحليل النتائج واتخاذ القرارات بناءً على تلك التحليلات، ويعد التقييم الرقمي أحد الأدوات الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف مؤسسات متعددة (Reeves, 2003).

وهو نظام إلكتروني رقمي محوسب على شبكة الإنترنت يتم الدخول إليه باستخدام بيانات دخول خاصة بكل مستخدم لإجراء عملية التقييم، ونظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها هذه الوظيفة، أصبحت المؤسسات تهتم بكل التطورات التي تخصها ومن بين أهم هذه التطورات التقييم الرقمي الذي يعتمد أساساً على إجابة المقيمون على استمارة أسئلة الكترونية أو ما يسمى اختبارات التقييم الذاتي للموظف التي تساعد بدورها في تحديد نسبة تقدم الموظف نحو تحقيق الأهداف الوظيفية المحددة مسبقاً (بن مرزوق، 2019).

كما وتساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن قدرات العاملين وتحديد مستوياتهم من الأعمال والمهام بما يتوافق مع قدراتهم، وتساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن المواضيع اللازمة التي ينبغي طرحها في الدورات التدريبية والتي ينبغي العمل عليها من أجل تنميتها وإعادة هيكلتها وبالتالي مساعدتهم على التقدم والتطور (McGee&Crowley-Koch, 2021).

ترجع فوائد التقييم الرقمي إلى تحسين عمليات التقييم وتحليل البيانات بشكل فعال، وتشمل:

1. دقة وفعالية أعلى: يتيح التقييم الرقمي جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق وسريع بتقييم الأداء بشكل أفضل وإتخاذ قرارات أكثر فعالية.
2. توفير الوقت والجهد: يقلل التقييم الرقمي من الوقت والجهد المطلوب لجمع البيانات وتحليلها، يسمح بتحقيق أفضل كفاءة العمليات.
3. إمكانية الوصول الشامل: يسهل الوصول إلى بيانات التقييم والتقارير عبر الإنترنت ومنصات الويب، مما يتيح لفرق العمل متابعة التقدم بشكل مستمر ومشترك.
4. تحسين تجربة المستخدم: يساعد التقييم الرقمي في فهم تجربة المستخدم بشكل أفضل، مما يمكن من تحسين المنتجات والخدمات وفقاً لاحتياجات الجمهور (Baker et al, 2003).

2-5 الأداء المؤسسي :

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً أساسياً بالنسبة للمؤسسات، فالأداء المؤسسي الركن الأساسي لمجمل فروع المعرفة الإدارية، ويعكس الأداء المؤسسي في المنظمات بشكل واضح التطور والإصلاحات الإدارية والتشريعات التي تواكب وتستوعب معطيات المرحلة، فالأداء ليس غاية بحد ذاتها إنما هو وسيلة لتحقيق الغايات في مجالات متعددة سواء منها الخدمية أو الربحية من خلال تحقيق التنافسية بين المؤسسات وتقديم ذلك بجودة عالية، تحقق رغبات متلقي الخدمة أو تقديم سلعة ضمن مواصفات عالية، حيث يظهر دور الأداء في مختلف المجالات من خلال التدريب والمواكبة والتحديث ونوعية المواد المستخدمة والاطلاع المستمر على ما يستجد على عالم المعرفة حتى تبقى مواكب لما يحدث عالمياً كون العالم أصبح قرية صغيرة بعد ثورة تكنولوجيا المعلومات (مبيضين ، 2013)

وقد عني الأداء تحقيق أهداف المنظمة، فالأداء على مستوى الفرد هو قيام العامل بتنفيذ أعماله وواجباته المكلف بها من المنظمة ، وذلك بوعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته ، واحاطته بالتوقعات التي قد تحدث مستقبلاً أثناء عمله ، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذ التعليمات والإنجاز بجودة ونوعيه وفق معايير تضعها المنظمة، وقد تتضمن جوانب كثيرة لتحقيق أهداف المنظمة عن طريق استغلال مواردها المحدودة بحيث يقدم أفضل سلعة بأقل تكلفة وأفضل جودة ، ويحقق تنافسية بين المنظمات، من خلال التركيز على القوى البشرية وتحديث المعدات والآلات بما يتلاءم مع عناصر الإدارة الحديثة التي تحقق الأهداف المرجوة ، والتي تقوم على استخدام النظم المحاسبية ونظم المعلومات ، والارتقاء بوسائل التدريب والدراسات والبحوث بما يعزز قدرات الوحدة ويرفع إمكانياتها التشغيلية والتسويقية والإدارية ، وبالتالي تحقيق أهداف تفوق الإنتاج مثل: الأهداف الاجتماعية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، ولكن يبقى هدف المؤسسة تحقيق أفضل عائد ممكن (الكرخي، 2015).

ويشير الأداء المؤسسي إلى القدرة على تحقيق وإكمال المهام التي تشكل الوصف الوظيفي للموظف أو عناصر الموارد البشرية التي تعكس كيفية أداء الموظف أو القوة البشرية لعملها وتحقيق النتائج، التي تتفق مع هذه المهام وبالتالي يلبي الفرد متطلبات وظيفته ويمكن قياسها على أساس النتائج التي تم تحقيقها (Porter, 2004).

كما يشير الأداء المؤسسي إلى كيفية تحقيق وتنفيذ الأهداف والأداء العام للمؤسسة أو المنظمة بشكل فعال، حيث يشمل هذا التقييم الأداء الذي يتم بناءً على مؤشرات محددة ومتفق عليها، والتي تركز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتقدير كفاءة وفعالية العمليات والموارد، وهذا التحليل يعتمد على متابعة تحقيق الأهداف، قياس الأداء، تحليل البيانات، واتخاذ القرارات التي تهدف إلى تحسين الأداء والتنبؤ بالتحديات المستقبلية (Aguinis, 2019).

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه النتائج التي يحققها الأفراد نتيجة أداء عمل معين مطلوب منهم وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم العلمية ويتوافق مع المناصب التي يشغلونها والمهام التي يؤديونها في إكمال العمل (Ata Ganem, 2016).

ويمثل الأداء المؤسسي تقيماً شاملاً ومنهجياً لكيفية تحقيق وتنفيذ أهداف وغايات المؤسسة بشكل عام، كما يتضمن هذا التقييم تحليلاً لكفاءة وفعالية العمليات والأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تحليل أداء الموظفين وفرق العمل، ويعتمد تحليل الأداء المؤسسي على مؤشرات ومقاييس قياسية محددة ومتفق عليها، ترتكز في أنظمة محددة لقياس وتقييم الأداء بشكل منهجي ومستمر، مما يتيح هذا التحليل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء واتخاذ الإجراءات الضرورية لتحسينه (Armstrong et al, 2005).

2-5-1 فوائد الأداء المؤسسي تشمل:

يتيح الأداء المؤسسي الجيد للمؤسسة الاستفادة من مجموعة واسعة من الفوائد والمزايا التي تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة والنجاح العام، حيث يوجد بعض الفوائد الرئيسية للأداء المؤسسي:

1. تحقيق الأهداف الإستراتيجية: يساعد تحليل الأداء المؤسسي في ضبط الأهداف الإستراتيجية وضمان تحقيقها بفعالية.

2. تحسين الإنتاجية والكفاءة: يمكن تحسين الإنتاجية وكفاءة الموارد من خلال تحليل أداء الموظفين والعمليات واتخاذ التدابير الضرورية.

3. اتخاذ القرارات الإستراتيجية: يوفر تحليل الأداء بيانات ومعلومات قوية تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتوجيه الصحيح للمؤسسة.

4. تحسين الثقة والتحفيز لدى الموظفين: يمكن أن يؤدي تقديم تقييم دوري وشفاف للأداء إلى زيادة الثقة والتحفيز لدى الموظفين (Aguinis, 2019).

2-5-2 أهمية الأداء المؤسسي:

يعد الأداء الركن الأول التي تسعى إلى تحسين أداء المدربين في مجالات متنوعة، وقد تؤدي أغلب المؤسسات مواردها البشرية بكفاءة وفعالية، وتهتم معظم المؤسسات بتحديد كميات أداء عاملها وحصر قابليات والمعينات لكل فرد، ومقدار الحاجة لتطوير هذه الأفراد، ومن أهم الأداء المؤسسي في المنظمات:

1. النشاط الشمولي المستمر يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها، وقدرتها على التكيف مع البيئة وتحقيق أهدافها طويلة الأمد، وذلك وفق معايير محددة تصنعها المؤسسة، مما يحدد مصيرها بين الازدهار والفتل.

2. يعتبر الأداء الكاشف الحقيقي لموقع المؤسسة في السوق، ولمدى نجاحها في تحقيق أهدافها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى أنه القاعدة التي تبنى عليها العديد من القرارات الهامة في المنظمة.

3. يظهر الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ملموسة تلبي توقعات الجماعات الرئيسية داخل المؤسسة، ويُعتبر مؤشرًا على قدرتها في إتمام المهام بنجاح وتحقيق أهدافها بنفوق. ببساطة، يُمثل الأداء الناتج النهائي الذي تطمح المؤسسة لتحقيقه، وهو نتاج لجميع العمليات التي تنفذها.

4. يُستخدم أداء العاملين كمقياس أساسي في اختيار المرشحين لشغل الوظائف العليا، فشرط الوظيفة لا تكفي بذاتها، حيث يُشدد على أهمية المنافسة بين أفراد يحملون تلك الشروط، ويتم التفضيل بينهم استنادًا إلى تقديرات كفاءاتهم التي تُقيم من خلال عمليات التقييم. (الشعبي، 2018).

2-5-3 أنواع الأداء المؤسسي:

يمكن تصنيف الأداء المؤسسي إلى عدة أنواع تتعلق بطريقة قياسه وتحليله في السياق التنظيمي، ومنها:

1. الأداء الاقتصادي: يتجسد في تطبيق المبادئ الاقتصادية تجاه الظروف الصعبة والبيئة المحيطة، ويُقيم عادة من خلال مؤشرات الربحية بأشكالها المتنوعة.

2. الأداء الاجتماعي: يُعدُّ أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية في أي مؤسسة، حيث تتمثل أهدافها على مستوى اجتماعي ووطني. يتميز هذا النوع من الأداء بتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية، ويرتكز على قلة المقاييس الكمية المتاحة لتقدير هذه المساهمة.
3. الأداء الإداري: شكل جزءاً أساسياً من أداء المؤسسات، حيث يتم تحسين تنفيذ الخطط والسياسات والعمليات بكفاءة وفعالية. يتحقق ذلك من خلال اختيار أفضل البدائل التي تحقق أقصى إخراج ممكن، ويمكن استخدام طرق متنوعة، مثل بحوث العمليات والبرمجة الخطية، لتقييم الأداء الإداري.
4. الأداء المالي: يظهر من خلال زيادة معدل العائد وتقليل التكلفة الناتجة عن تحسين إداري مثل تبسيط الإجراءات أو إعادة هندسة العمليات، فضلاً عن تقليل نسبة التوقفات الناجمة عن الإنفاق على تقنيات تطوير التكنولوجيا والصيانة الدورية .
5. الأداء الفني: تتجلى في نسبة الانخفاض في الوحدات المعينة نتيجة لتغيير أساليب العمل أو التجهيزات أو تغيير العناصر البشرية، بالإضافة إلى نسبة الانخفاض في عدد النماذج المستخدمة في تقديم الخدمة. يعكس التطور في عدد الخدمات المقدمة عبر الإنترنت أيضاً تطور الأداء الفني. (الصادق، 2017).

2-5-4 مستويات الأداء المؤسسي:

تعكس مستويات الأداء المؤسسي درجة الفعالية التي تحققها المؤسسة في تحقيق أهدافها وتنفيذ رؤيتها، وقد تعتمد هذه المستويات على السياق الخاص لكل مؤسسة، ولكن يمكن تلخيصها كما يلي:

1. المستوى الفردي: (أداء العاملين، الموارد البشرية، رأس المال البشري، رأس المال الفكري)
2. المستوى الوظيفي الجزئي: (الإدارة، القيم)، أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة
3. المستوى الكلي: أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

2-5-5 أبعاد الأداء المؤسسي:

تعكس أبعاد الأداء المؤسسي مجموعة من المحددات التي يتم قياس أداء المؤسسة بها، حيث تتضمن هذه الأبعاد:

1. العمليات الداخلية: تعني تحسين تنفيذ الأعمال بأفضل طريقة من خلال استخدام الموارد بشكل مثلى لتحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة وأدنى معدلات تلف. يتم ذلك من خلال قياس نسبة المدخلات إلى المخرجات المعرفية، مما يسهم في التميز في الأنشطة والفعاليات التي تميز المنظمة وتؤدي إلى الابتكار وتلبية احتياجات وتوقعات وطموحات المتعاملين من خلال استخدام الموارد بشكل مثلى، وذلك ضمن تعريف العمليات. (كروان، 2017).

وتشمل العمليات الداخلية في البنوك مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تديرها المؤسسة لضمان فعالية وسلاسة الأعمال اليومية وتحقيق أهدافها. ومن هذه العمليات:

أ. إدارة الحسابات والودائع: تتضمن معالجة الحسابات البنكية وإدارة الودائع والسحب وكذلك التوجيهات بشأن الحسابات.

ب. القروض والائتمان: تشمل إدارة القروض والائتمان والتقييم والمتابعة وتحديد معدلات الفائدة.

ج. خدمات العملاء والتواصل: تشمل التفاعل مع العملاء، وتقديم المشورة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحسين تجربة العميل.

د. إدارة المخاطر والتحقق من الامتثال: تتضمن تقييم وإدارة المخاطر المالية والقانونية والتنظيمية

التي تواجهها البنوك، وضمان الامتثال للقوانين والتشريعات المحلية والدولية.

ه. التكنولوجيا والأنظمة الإلكترونية: تشمل إدارة وصيانة الأنظمة الإلكترونية وتطبيقات التكنولوجيا في مجال الخدمات المصرفية (Rose&Hudgins, 2010).

2. التعلم والنمو: يشير إلى قدرة المنظمات على التجديد والتحسين المستمر، ويُعتبر مؤشراً حيويًا لنجاح أو فشل المنظمات الحديثة. يركز هذا البعد على تطوير الموظفين وتحسين أدائهم المستمر كشرط أساسي للاستمرارية والبقاء على المدى الطويل. يحدد هذا الجانب المجالات التي يجب أن تتطور فيها المنظمات لتحقيق عمليات داخلية عالية المستوى وخلق قيمة للعملاء، ويركز على قياس قدرات وجدارات العاملين، ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، بالإضافة إلى قياس قدرات نظام المكافآت والحوافز ضمن المنظمات. (رضوان، 2020).

تهدف عمليات التعلم والنمو في البنوك إلى تطوير وتعزيز مهارات وقدرات الموظفين والعمليات الداخلية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتشمل هذه العمليات:

أ. برامج التدريب وورش العمل: تنظم البنوك دورات تدريبية وورش عمل لتحسين مهارات الموظفين مجالات مثل التمويل، الابتكار، إدارة المخاطر وغيرها.

ب. تطوير القيادات والمهنيين: يتم تنمية قادة المستقبل والمهنيين الواعدين من خلال برامج تطوير القيادات والتدريب الخاصة التي تعزز مهارات اتخاذ القيادي وتوجيه الفرق.

ج. استخدام التكنولوجيا في التعلم: تتبنى البنوك أنظمة تعلم إلكتروني (LMS) وموارد تعليمية رقمية لتقديم المعرفة وتعزيز التعلم التفاعلي لدى الموظفين.

د. التنمية المهنية الشخصية: تشجع البنوك على التنمية الشخصية للموظفين من خلال دعمهم في الحصول على شهادات مهنية وتحفيزهم على متابعة تطوير مهاراتهم الشخصية (Goldman, 2021).

3. بعد العملاء: يبين هذا البعد مدى المنظمة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء من الخدمات وتمثله من قيمة مضافة من وجهة نظرهم، وهي العامل الرئيسي والمؤثر التي يجب على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه، ويقصد بالقيمة المضافة للعملاء إن العميل يحدد قيمة ما يحصل عليه من المنظمة من خدمة في ضوء خصائص تلك الخدمة وانطباق العملاء عنها، وفضلاً عن علاقة المنظمة بعملائها وبالمحصلة يمكن للمنظمة من تحديد رضا العميل (رضوان، 2020).

وتتمثل أهمية هذا البعد في السعي لتحقيق أعلى درجات رضا العملاء، حيث يؤثر مستوى الرضا بشكل كبير في جذب عملاء جدد والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. ونتيجة لذلك، تتأثر حصة المنظمة في السوق. من خلال هذا البعد، تستطيع المنظمة الحصول على إجابات حول كيفية تقييم العملاء لها وكيف ينظرون إليها.. وأن الأداء الجيد في هذا البعد يساهم في تحقيق أفضل العوائد المالية للمنظمة، ويعتبر مقياس ربحية العملاء من المقاييس المهمة في هذا البعد لمعرفة ما إذا كان العميل المستهدف ذا ربحية أو لا لما له من أثر في تحقيق ما تنشده المنظمة في بلوغ أهدافها المالية لان النجاح في المقاييس الأخرى ضمن هذا البعد لا يضمن تحقيق الأهداف المالية ولا يضمن امتلاك عملاء مربحين إذ يمكن الحصول على رضا العميل عادة من خدمات عالية الجودة وبأسعار تنافسية ولان رضا الزبون والحصة

السوقية هما مجرد وسيلة لكسب العوائد المالية إذ إن المنظمة لا ترغب فقط بقياسا للأنشطة التي تمارس لتحقيق رضا العملاء بل تسعى أيضا لمعرفة ربحية هذه الأعمال وخصوصاً في البنوك المستهدفة (حدادين، 2014).

ويمثلون العملاء العنصر الحيوي، حيث تعتمد صحة ونجاح البنك بشكل كبير على كيفية تفاعله معهم. يعتبر العملاء مصدراً للإيرادات والتحفيز للتحسين المستمر، وتحقيق رضا العملاء يعكس جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها البنوك. يتطلب تحقيق أداء مؤسسي مثالي الانتباه إلى احتياجات وتوقعات العملاء، وتوفير تجارب مرضية وموثوقة، وتبني سياسات تفاعلية تراعي مختلف فئات العملاء (Armstrong et al, 2005).

4. البعد البيئي: يشير إلى كيفية تأثير نشاطاتها وعملياتها على البيئة وكيفية تكيفها مع مبادئ الاستدامة وحماية البيئة، ويتضمن ذلك مساعي البنوك للحد من آثارها البيئية والالتزام بالممارسات البيئية المستدامة، مثل إدارة النفايات بشكل صحيح، توفير الطاقة بكفاءة، وتشجيع الاستثمارات البيئية، وقد تدرج ضمن هذا السياق تبني البنوك لسياسات وإجراءات تعزز الاستدامة البيئية، وتوجيه القروض والاستثمارات نحو المشاريع والأنشطة التي تحترم البيئة وتسهم في الحفاظ عليها، ويسعى القطاع المصرفي إلى تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان استدامة النمو والتنمية على المدى الطويل (Goldman, 2021).

2-6 علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي:

تلعب إدارة الموارد البشرية الرقمية دوراً حيوياً في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توظيف التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتحسين إدارة وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة. ومن تأثيرها على تحسين الأداء:

1. تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين: استخدام الأنظمة الرقمية لتبسيط عمليات التوظيف وتحسين التواصل مع المتقدمين، مما يسرع العملية ويجعلها أكثر فعالية.
2. تطوير الموظفين والتدريب: توفير منصات تعلم إلكترونية وتطبيقات لتسهيل التدريب وتطوير المهارات والتعلم المستمر.

3. إدارة الأداء: استخدام أنظمة إلكترونية لتتبع وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري، مما يسمح بتحديد المناطق التي يحتاج فيها الموظفون لتحسين ودعمهم بشكل فعال.
4. تحسين التواصل الداخلي: استخدام تطبيقات الاتصال ومنصات التواصل الداخلي لتعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين والإدارة.
5. تحسين الكفاءة والإنتاجية: يمكن لأنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية تحسين عمليات الإدارة اليومية مثل إدارة الوقت والحضور والأداء الفردي، مما يسهم في زيادة الكفاءة وبالتالي تحسين الإنتاجية (Marler et al, 2017).
6. تحسين عمليات التوظيف واختيار الموظفين: من خلال استخدام الأدوات الرقمية والتحليلات، يمكن تحسين عمليات التوظيف واختيار المرشحين المناسبين للمناصب الشاغرة وهذا يساعد في بناء فريق عمل قوي ومؤهل.
7. توفير التعلم والتطوير المستمر: يمكن أن توفر منصات التعلم الرقمية والدورات عبر الإنترنت فرصا للموظفين لتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، مما يسهم في رفع مستوى كفاءاتهم وأداءهم.
8. تقييم أداء فعال: من خلال استخدام أنظمة تقييم الأداء الرقمية، يمكن للشركات تحليل وتقييم أداء الموظفين بشكل أفضل وأكثر دقة، ويؤدي ذلك إلى تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.
9. تعزيز التواصل والمشاركة: يمكن استخدام وسائل الاتصال الرقمي لتعزيز التواصل بين الموظفين وتشجيع المشاركة وتبادل الأفكار والتجارب، مما يعزز روح الفريق والابتكار في المؤسسة (Strohmeier et al, 2014).

7-2 الدراسات السابقة:

1-7-2 الدراسات باللغة العربية

دراسة عثمانى (2023) بعنوان: إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الالكترونية

والتي هدفت إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الادارة الرقيمة للموارد البشرية في التحسين من أداء الحكومة الالكترونية، ومن خلال العرض النظري للدراسة نجد انها توصلت الى العديد من النتائج من أهمها: المورد البشري كان ولا يزال من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات، وهذا ما يستوجب عليها تكيفه و تحسين كفاءته بما يتوافق مع التحولات التي تمر بها (التحول الرقمي)، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على بعد الأداء كما هو المعبر عنه في هذه الورقة بأداء الحكومة الالكترونية.

دراسة الفاروق (2023) بعنوان: أثر إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية (تم تطبيقها على بنوك مصر الحكومية)

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أحد أهم التحديات التي يواجهها معظم مسؤولي الإدارة في منظمات الحكومة في مصر وتمثلت عينتها من (180) مسئولاً في الإدارة العليا والمتوسطة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها ان هناك ارتباط موجب ذو دلالة معنوية بين التحول الرقمي كاستراتيجية وبين تطوير أنشطة الموارد البشرية.

دراسة مهدي (2022) بعنوان: أثر التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية

والتي هدفت إلى معرفة دور التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والخدمي. وتمثلت العينة التي أجريت عليها الدراسة من موظفين الصندوق الوطني، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، وكان من ابرز نتائجها مساهمة التحول الرقمي في تحسين ممارسات الموارد البشرية ، وأنه وبفعل التحول الرقمي فإن هناك تغيراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي أظهره تأثير التكنولوجيات الحديثة في مجالي الإعلام والاتصال.

دراسة البدوي (2022) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق ميزة تنافسية

للمؤسسات:

والتي هدفت إلى مدى إدراك العاملين لتطبيق أساليب إدارة الموارد البشرية الرقمية، ومعرفة أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية، وتم تطبيق الدراسة على أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين في الجامعات الخاصة وفق المنهج الوصفي، وكان أبرز نتائجها وجود أثر ايجابي دال إحصائياً لكل من الاستقطاب الإلكتروني، والتدريب الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني، ونظام التعويضات الإلكتروني على إحراز الجودة.

دراسة إسماعيل (2022) بعنوان: أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة دراسة

تطبيقية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والرقمنة في الرئاسة العامة للحرس الوطني بدولة الكويت، وتمثلت أداة الدراسة من (215) موظف وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها انه لا يوجد اختلافات دالة إحصائياً بين إدراك المستقضي منهم فيما يتعلق بمستوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باختلاف الخصائص الديموغرافية.

دراسة بيايضة (2021) بعنوان: دور تطبيق الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي

في البنوك التجارية الأردنية:

والتي هدفت إلى معرفة أثر تطبيق الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (استقطاب وتعيين الإلكتروني، تدريب وتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية. وتشكلت العينة من (110) من مدراء البنوك، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز ما توصلت إليه أن مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية كان متوسطاً، حيث جاء بعد التعويضات الإلكترونية أولاً، تلاه بعد استقطاب وتعيين الموارد البشرية الإلكتروني، تدريب وتطوير الموارد البشرية الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني على التوالي. كما بينت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في البنوك الأردنية كان متوسطاً. وبينت النتائج أيضاً وجود أثر ذو دلالة إيجابية لكل من أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية (استقطاب وتعيين الموارد البشرية الإلكتروني، وتدريب وتطوير الموارد

البشرية الإلكترونية، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويضات الإلكترونية) على تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية.

دراسة العطيات (2021) بعنوان: دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المنظمي في قطاع البنوك في الأردن:

والتي هدفت إلى معرفة دور الوظائف التي تقوم بها الموارد البشرية لتحقيق تميز منظمي في قطاع البنوك الأردنية، وتمثلت العينة من (304) موظفين، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز النتائج وجود أثر لدور وظائف الموارد البشرية (استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية؛ تدريب وتطوير الموارد البشرية؛ تقييم الأداء؛ التعويضات؛ صحة وسلامة المورد البشري المهنية) لتحقيق التميز المنظمي (التميز بالقيادة؛ تميز الخدمات المقدمة) في قطاع البنوك في الأردن، وهذا وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحسين وتطوير الوظائف المرتبطة بالموارد البشرية لدى البنوك الأردنية، لما لها من الأثر الكبير بتحقيق التميز المنظمي، وكذلك القيام بإجراء دراسات مرتبطة بموضوع الدراسة على أن تشمل عينات وقطاعات تجارية مختلفة.

دراسة الشلبي وآخرون (2020) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء: تكامل المعرفة متغيراً معدل الضمان الاجتماعي كحالة دراسية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الموارد البشرية الرقمية في الأداء الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي. وتشكلت العينة من (119) من الأفراد العاملين في المواقع الإشرافية والرقابية في مؤسسة الضمان الاجتماعي تم اختيارهم عشوائياً، وتم استخدام المنهجية الكمية المستندة إلى استبانة مطورة. أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة ايجابية للموارد البشرية الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين في الضمان الاجتماعي.

دراسة صويص والقبح (2021) بعنوان: أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي في البنوك التجارية في الضفة الغربية

والتي هدفت إلى معرفة واقع تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، والتعرف كذلك على قدرة البنوك التجارية في الضفة الغربية على تحقيق الأداء المؤسسي، والكشف عن طبيعة العلاقة

لممارسات القيادة الإستراتيجية المتمثلة (التوجه الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية) في تحقيق الأداء المؤسسي، ومدى التغيير في المنغير التابع (الأداء المؤسسي)، وتكونت عينتها من (114)، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، وكان من ابرز النتائج حصول واقع تطبيق القيادة الاستراتيجية على نسبة مرتفعة (73.211%)، وحصل مجال تحقيق الأداء المؤسسي على نسبة (76.564%)، وتبين أن ما نسبته (68.50%) من التغير في مستوى تحقيق الأداء المؤسسي يعود للتغير في الممارسات للقيادة الاستراتيجية.

دراسة (أصرف، 2020) بعنوان: دور تطبيقات الموارد البشرية الرقمية في تحسين التميز

المنظمي على دائرة التنمية الاقتصادية في دولة الإمارات العربية /حكومة عجمان

والتي هدفت إلى الكشف عن دور التطبيقات للموارد البشرية الرقمية في تحسين التميز المنظمي على دائرة التنمية الاقتصادية في دولة الإمارات العربية /حكومة عجمان، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، وكان من أهم النتائج وجود تأثير لكل من استقطاب الموارد الرقمي، وتدريب الموارد الرقمي، والتقييم الرقمي في تحين التميز المنظمي، ووجود أثر كبير للاستقطاب في تحسين التميز المنظمي. وأوصت الدراسة باعتماد التطبيقات الرقمية للموارد البشرية في العمل المنظمي، وتوظيف تطبيقات استقطاب ، وتدريب ، وتقييم الموارد البشرية الرقمي في العمليات الخاصة بإدارة المورد البشري لما لها من دور في تعزيز التميز.

دراسة رضوان (2020) بعنوان: أثر الجودة في الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين

الأداء المؤسسي دراسة حالة: البنك الإسلامي العربي فلسطين:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء في البنك الإسلامي العربي، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتألّف المجتمع المدروس من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية في البنك الإسلامي العربي وفروعه في فلسطين بعدد (120) موظفاً، وتم توزيع (120) استبانة، وقد تم استرداد (100) استبانة بنسبة استرداد (83.3%). وكان من أبرز نتائج الدراسة: مستوى توافر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية كان بدرجة كبيرة جداً، كذلك الأداء المؤسسي كان بدرجة موافقة كبيرة جداً في البنك. توجد علاقة

موجبة دلالة إحصائياً بين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية وتحسين الأداء المؤسسي، كما أوضحت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي.

دراسة حمودي ودريد (2019) بعنوان: تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام مؤشر CAMLES دراسة حالة بنك الخليج الجزائر (AGB) خلال الفترة (2013-2017):

هدفت إلى مدى تطبيق معيار Camles لتقييم الأداء في البنك التجاري، استخدمت الدراسة أسلوب تحليل النسب المالية بغرض تحقيق أهداف الدراسة. وكان من أبرز نتائجها افصاح تطبيق النموذج على البنك عن نقاط القوة والضعف للبنك، حيث حقق البنك الملاءة المالية، ووجود نقاط ضعف رئيسية، الذي يتطلب إشرافاً تنظيمياً من طرف الإدارة، واتخاذ الخطوات الضرورية لتحسين كفاية رأس مال، وتحقيق البنك سيولة كافية على المدى القصير.

دراسة فضيلة (2017) بعنوان: أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية والتي هدفت إلى معرفة أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن هناك تأثير لعمليات إدارة المعرفة على رفع مستوى الأداء.

دراسة القيسي (2017) بعنوان: تحليل العوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية باستخدام

نموذج CAMELS: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية خلال الفترة 2009-2014

هدفت لتحليل العوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية الأردنية باستخدام عناصر نموذج CAMELS، وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على الأداء. وتمثلت عينتها (13) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أبرز نتائجها أن كفاية رأس المال، وجودة الأصول، وكفاءة الإدارة، والربحية تعد من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على مقاييس أداء البنوك التجارية الأردنية والمتمثلة بمعدل العائد على الأصول (ROA) ومعدل العائد على الملكية (ROE). وكان من أهم النتائج أنه يمكن اشتقاق نموذج مصغر من نموذج CAMELS هو نموذج CAME والذي له قدرة كبيرة على تفسير وقياس أداء البنوك التجارية الأردنية.

2-7-2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (Al-kharabsheh et al, 2023) بعنوان: **The impact of digital HRM**

on employee performance through employee motivation

والتي هدفت إلى معرفة أثر الممارسات المنوطة بالموارد البشرية الرقمية على تحفيز الموظفين، وتمثلت عينتها من موظفي شركات الصناعة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وفقاً للمنهج الوصفي التحليلي، وكان أبرز نتائجها أن التدريب الرقمي كان له أثر كبير على كل تحفيز الموظفين والأداء الوظيفي، وكان لتقييم الأداء الرقمي آثار ندرية على تحفيز الموظفين والأداء، وتحفيز الموظفين تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

دراسة (Ismail et al., 2021) بعنوان: **Employee Satisfaction and**

Performance of E-HRM System in Malaysia Banking Sector

والتي هدفت إلى معرفة ما لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أثر على الأداء والرضا الوظيفي ، وذلك بالتطبيق على العاملين بالبنوك الإسلامية في مقاطعة (باتو باهات) في دولة ماليزيا ، وتم استخدام أسلوب قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة ، وتم توزيعها على عدد (76) من قيادات تلك البنوك على كافة المستويات الإدارية وعلى مختلف الوظائف الإدارية وبينت نتائج الدراسة ان هناك علاقة إيجابية دالة إحصائياً للموارد البشرية على كلاً من الرضا والأداء الوظيفي ، كما تساعد نتائج هذه الدراسة على إدراك إدارة الموارد البشرية لأهمية التدريب المناسب للصناعات المصرفية لموظفيها قبل القيام بتطبيق نظام لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً

دراسة (Lazazzara , et al, 2020) بعنوان: **Understanding the Relationship**

Between Intellectual Capital and Organizational Performance: The

Role of e-HRM and Performance Pay

والتي هدفت إلى معرفة أثر أدوات الموارد البشرية الإلكترونية على رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، وزعت (168) استبانة على مجموعة من العاملين بشركة (كراتيت) الإيطالية ، وبينت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي لرأس المال الفكري على الأداء التنظيمي ، ولكن هذه العلاقة

تضعف عند وجود مستويات عالية من الموارد البشرية الإلكترونية ، كما أوضحت النتائج أن وجود الموارد البشرية بصورة إلكترونية كبيرة تؤدي إلى إلغاء التأثير الإيجابي بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

دراسة (ALipour et al, 2020) بعنوان Presentation of Electronic Human

Resource Management Model in Banking Industry

والتي كشفت عن نموذج الموارد البشرية الرقمية في الصناعة المصرفية، واستخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة لاستخلاص المكونات الرئيسية للموارد البشرية الرقمية، وتم إجراء المقابلات مع (36) خبيراً في الموارد البشرية في البنوك، وقد تم اختيار العينة بالطريقة القصدية، وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم النموذج للموارد البشرية الرقمية يعتمد على مفاهيم الفئة المحورية والشروط السببية والإستراتيجية، وتعد الموارد البشرية الرقمية ابتكاراً وتطوراً أساسياً للبنى التحتية لإدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى ظاهرة جديدة مدفوعة بمتغيرات كبيرة.

دراسة (Fedorova et al, 2019) بعنوان Digitalization of the resource

management Russian Companies CASE.

هدفت إلى تأثير ممارسات إدخال التقنيات الرقمية في عمل الموظفين في المنظمات الروسية في الصناعات وأشكال الملكية. تم جمع البيانات باستخدام مصادر المعلومات الأولية والثانوية تم الحصول على البيانات التجريبية باستخدام أدوات مختلفة من المسوحات والمقابلات مع المشاركين. وقد تم تشكيل عينة المبحوثين تبعاً لغرض دراسة معينة وشارك في الاستطلاع الطلاب والمواطنون العاملون وغير العاملين من مختلف الفئات العمرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تغطية عمليات العمل مع الموظفين مثل تطوير شركة ذات علامة تجارية للموارد البشرية، وتوظيف مديري المبيعات، وحوسبة وظائف العمل للموظفين. ووجود تأثير إدخال التقنيات الرقمية ضمن أنشطة الشركات على سلوك الأشخاص في سوق العمل، وكذلك في مكان العمل، وكيف يتغير محتوى عمل الموظفين ودوافعهم وكفاءة عمليات العمل.

دراسة (Halid et al, 2019) بعنوان: **The Relationship Between Digital**

Human Resource Management and Organizational Performance

التي كشفت عن أثر ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام وسائط إلكترونية وهواتف محمولة وتكنولوجيا معلومات (IT) لجعل الموارد البشرية أكثر كفاءة، فقد اعتمدت هذه الدراسة على بيانات ثانوية فقط، وأظهرت نتائج مهمة للمنظمة في مساعدتها على تنفيذ الرقمية في إدارة الموارد البشرية بفعالية وبالتالي تحسين أدائها، بالإضافة إلى ذلك، بأنها قادرة على مساعدة الباحثين من خلال توفير أساس لفهم تأثير المورد البشري الرقمي على الأداء المؤسسي.

دراسة (Malkawi,2018) بعنوان: **Using electronic human resource**

management for organizational excellence–case study at social

Jordan security corporation

والتي كشفت عن أثر الموارد البشرية الرقمية في التميز المؤسسي في الضمان الاجتماعي الأردني. وتمثلت عينتها من (97) من الإداريين في الضمان الاجتماعي، ولتحقيق الهدف فإن المنهجية الكمية المستندة إلى الاستبانة قد استخدمت، بينت نتائج الدراسة أن متوسط استهلاك مؤسسة الضمان الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية الرقمية ومتوسط التميز المؤسسي كانا مرتفعين، كما وأشارت النتائج إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على مستوى التميز المؤسسي.

دراسة (Berber et al, 2018) بعنوان **(ELECTRONIC Human Resource**

(Management e–HRM) A New Concept for Digital Age)

هدفت إلى الكشف عن مستوى استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في صربيا. تتضمن منهجية الورقة التحليل النظري للمعلومات المتوفرة حول إدارة الموارد البشرية الإلكترونية والتحليل التجريبي للبيانات المتعلقة المنظمة إدارة باستخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في المنظمات في صربيا. التحليل. تم إجراء الدراسات على قاعدة بيانات أبحاث Cranet لعام 2016/2015 باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت النتائج إلى أن رقمنة المورد البشري هي نوع

مبتكر يعزز ويطور ويسهل ممارسة إدارة الموارد البشرية، سواء بالنسبة لدائرة الموارد البشرية أو للمديرين والعاملين.

دراسة (Naz, et al, 2016) بعنوان: Impact of Human Resource

Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan

كشفت عن دور الموارد البشرية بمتغيراتها (استقطاب وتعيين، تدريب وتطوير، وتقييم أداء ، وحوافز ومكافأة) على الأداء المؤسسي لصغرى الشركات في الباكستان، وتمثلت عينتها من (320) موظف وتمثلت أداة الاستبانة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية (توظيف الموظفين واختيارهم والتدريب والتطوير وسياسة المكافآت وتقييم الأداء) ارتباطا إيجابيا بأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

دراسة (Ajayi, &Enitilo, 2016) بعنوان: Impact of Electronic Banking on

bank performance in Ekiti State, Nigeria

والتي هدفت إلى معرفة تأثير المصرفية الإلكترونية على أداء البنوك في ولاية اكيبي النيجيري إلى الكشف عن أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على أداء البنك في ولاية إكيبي ، نيجيريا، ومعرفة تأثير المصرفية الإلكترونية على أداء البنوك في ولاية اكيبي النيجيرية، وتكونت عينتها من (128) من مشرفي البنوك، وتمثلت أداة الاستبانة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها أن الخدمات الإلكترونية مثل ماكينة الصراف الآلي، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول لها تأثير على أداء البنوك في ولاية اكيبي النيجيرية.

دراسة (Azeem, Ozari, Marsap, Arhab, Jilani, 2015) بعنوان: Impact of

E-Commerce on Organization Performance; Evidence from Banking

Sector of Pakistan

هدفت إلى قياس أثر التجارة الإلكترونية على أداء المنظمة ؛ الأدلة من القطاع المصرفي في باكستان ، وتكونت عينتها (130) مديرا، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وكان من أبرز نتائجها بوجود علاقة إيجابية بين التجارة الإلكترونية وأداء

المؤسسة وتنفيذ التجارة الإلكترونية؛ تعمل المنظمات على تحسين أدائها من حيث العمليات التجارية والأداء الوظيفي ورضا العملاء.

3-7-2 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لدى البنوك التجارية الاردنية).، نجد أن الدراسات ذات الصلة المباشرة نادرة.

وما توصلت له الدراسات السابقة وان كان أغلبها يتعلق بالبنوك التجارية ، فنلاحظ دراسة الفاروق (2023) دراسة هدفت إلى دراسة أحد أهم التحديات التي يواجهها معظم مسؤولي الإدارة في المؤسسات الحكومية في مصر ألا وهي صعوبة تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية عبر أنشطة إدارة الموارد البشرية التقليدية، ونجد دراسة بيايضة (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين الإلكتروني، التدريب والتطوير الإلكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية) في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، كما تناولت دراسة (Ajayi,&Enitilo, 2016) هدفت إلى الكشف عن أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على أداء البنك في ولاية إكيتي ، نيجيريا.

وفي هذه الدراسة تم تطبيقها على البنوك التجارية في الأردن، وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتطبيقها على الإداريين والموظفين، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى على المستوى المحلي والعربي، أما بالنسبة للمنهج فقد اختلفت مناهج الدراسات السابقة، وأفاد الاطلاع على تلك الدراسات، بإتباع الطرق والإجراءات التي استخدمها الباحثون في دراستهم، والاقتداء بها، كالإمام بالوسائل الإحصائية اللازمة للتحليل، ومجتمع الدراسة وعينتها، وبناء أدوات الدراسة، بالإضافة إلى تحليل النتائج ومناقشتها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات

1-3 مقدمة

2-3 المنهجية المعتمدة في الدراسة

3-3 مجتمع الدراسة

4-3 عينة الدراسة

5-3 مصادر جمع البيانات

6-3 خصائص افراد عينة الدراسة

7-3 أداة الدراسة – الاستبانة

8-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة

9-3 اختبار صدق وثبات الأداة

10-3 تصحيح أداة الدراسة

11-3 متغيرات الدراسة

12-3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث منهجية والإجراءات

1-3 المقدمة:

يتضمّن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة التي تمّ استخدامها لجمع البيانات ودلالات صدقها وثباتها، كما يتضمّن إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت للتوصل إلى نتائج الدراسة.

2-3 منهجية الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف وتحقيقها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، لوصف موضوع الرسالة المتضمن أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي لدى البنوك التجارية الأردنية، وتم استخدام الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة والذي يبحث في دراسة العلاقة بين المتغيرات.

3-3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين والإداريين في البنوك التجارية والبالغ عددهم (18.953) لدى ثلاثة عشر بنكاً تجارياً مدرجاً في بورصة عمان وذلك حسب الإحصاءات المقدمة من التقارير السنوية للبنوك التجارية الأردنية للعام 2021-2022. ويبين الجدول (1) ذلك.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق أداة الدراسة على عينة ملائمة مكونة من (377) إداري وموظف من البنوك التجارية الأردنية من مجتمع الدراسة خلال العام الدراسي 2023، وتم اختيارهم بطريقة العينة الملائمة من البنوك التجارية لإجراء المسح الميداني، وذلك بعد الرجوع إلى معادلة رينشارد، لتحديد حجم العينة، كما تم توزيع الاستبانات عليهم بشكل إلكتروني بسبب توفير الوقت والجهد، وتم استرداد جميع الاستبانات حيث كان 350 استبانة صالحة للتحليل واستثناء 27 استبانة غير صالحة للتحليل والتي شكلت العينة الفعلية، ومثلت نسبة (2.53%) من المجتمع، وجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية، وتم الحصول على البيانات لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات:

مصادر أولية: تحتوي على البيانات الأولية التي سوف يتم الوصول إليها من خلال اداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تصميمها لتلبي غرض الدراسة، حيث تتفق مع مشكلة الدراسة ومتغيرات الدراسة واسئلة الدراسة، وتحتوي على كافة الجوانب التي احتواها الإطار النظري والفرضيات والتساؤلات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، وتم المراعاة في تصميم الاستبانة بيان الفقرات وتسلسلها بشكل واضح وسليم.

مصادر الثانوية: شملت المصادر الثانوية على الادب النظري التي لها علاقة بموضوع الدراسة من خلال الكتب والابحاث والدوريات والمقالات السابقة والرسائل الجامعية وأطاريح الدكتوراة والى جانب ايضا الشبكة العنكبوتية وذلك بهدف الوصول الى اخر المستجدات التي حدثت على هذه الدراسة ومتغيراتها.

3-4 عينة الدراسة:

إعتمدت الدراسة على العينة الطبقية النسبية لتمثل مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل 350 استبانة الذي تم الاستجابة عليهم بدقة، واستثناء 27 استبانة غير صالحة للتحليل الاحصائي.

3-5 مصادر جمع البيانات:

مصادر أولية: تحتوي على البيانات الأولية التي سوف يتم الوصول إليها من خلال اداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تصميمها لتلبي غرض الدراسة، حيث تتفق مع مشكلة الدراسة ومتغيرات الدراسة واسئلة الدراسة، وتحتوي على كافة الجوانب التي احتواها الإطار النظري والفرضيات والتساؤلات التي اعتمدت عليها هذه الدراسة، وتم المراعاة في تصميم الاستبانة بيان الفقرات وتسلسلها بشكل واضح وسليم.

مصادر الثانوية: شملت المصادر الثانوية على الادب النظري التي لها علاقة بموضوع الدراسة من خلال الكتب والابحاث والدوريات والمقالات السابقة والرسائل الجامعية وأطاريح الدكتوراة والى جانب ايضا الشبكة العنكبوتية وذلك بهدف الوصول الى اخر المستجدات التي حدثت على هذه الدراسة ومتغيراتها.

6-3 خصائص افراد عينة الدراسة:

جدول (1)

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	144	41.1
	أنثى	206	58.9
	المجموع	350	100.0
العمر	أقل من 30	83	23.7
	من 30 إلى أقل من 40	146	41.7
	من 40 إلى أقل من 50	86	24.6
	50 فأكثر	35	10.0
	المجموع	350	100.0
المستوى التعليمي	دبلوم	9	2.6
	بكالوريوس	230	65.7
	دراسات عليا	111	31.7
	المجموع	350	100.0
الخبرة	أقل من 5	81	23.1
	من 5 إلى أقل من 10	125	35.7
	من 10 إلى أقل من 15	88	25.1
	15 فأكثر	56	16.0
	المجموع	350	100.0
المسمى الوظيفي	مدير	18	5.1
	مساعد مدير	92	26.3
	رئيس قسم	138	39.4
	موظف	102	29.1
	المجموع	350	100.0

يتبين من الجدول (1) ما يلي:

- التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الجنس، حيث تبين أن فئة الإناث جاءت بأعلى تكرار (206) ونسبة مئوية بلغت (58.9%)، بينما جاءت فئة الذكور بأقل تكرار (144) ونسبة مئوية بلغت (41.1%).

- التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير العمر، حيث تبين أن فئة من 30 إلى أقل من 40 جاءت بأعلى تكرار (146) وبنسبة مئوية بلغت (41.7%)، بينما جاءت فئة 50 فأكثر بأقل تكرار (35) وبنسبة مئوية بلغت (10%).
- التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي، حيث تبين أن المستوى بكالوريوس جاء بأعلى تكرار (230) وبنسبة مئوية بلغت (65.7%)، بينما جاء المستوى دبلوم بأقل تكرار (9) وبنسبة مئوية بلغت (2.6%).
- التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير الخبرة، حيث تبين أن فئة من 5 إلى أقل من 10 جاءت بأعلى تكرار (125) وبنسبة مئوية بلغت (35.7%)، بينما جاءت فئة 15 فأكثر بأقل تكرار (56) وبنسبة مئوية بلغت (16%).
- التكرارات والنسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تبين أن المسمى رئيس قسم جاء بأعلى تكرار (138) وبنسبة مئوية بلغت (39.4%)، بينما جاء المسمى مدير بأقل تكرار (18) وبنسبة مئوية بلغت (5.1%).

3-7 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بهدف تحقيق أهداف الدراسة بتطوير مقاييس (إدارة الموارد البشرية بالاستعانة بدراسة (الشلبي وآخرون، 2017) (العطيات، 2021). وتطوير مقياس الأداء المؤسسي بالاستعانة بدراسة (فضيلة، 2017) (كروان، 2017).

3-8 الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة:

- وسوف تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء:
- الجزء الأول: سيحتوي على المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.
 - الجزء الثاني: سيحتوي فقرات الاستبيان الخاص بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي)،
 - الجزء الثالث: سيحتوي فقرات الاستبيان الخاص بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي) بأبعاده (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي)

9-3 اختبار صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس على عينة تجريبية خارج عينة الدراسة الرئيسية من خلال الصدق الظاهري: حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة في مجال إدارة الأعمال، وذلك بغرض الحكم على درجة سلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها، ومدى مناسبتها لقياس ما وضعت من أجله، ومدى انتماء كل فقرة للمجال والبعد الذي تنتمي إليه.

صدق البناء: وبغرض استخراج دلالات الصدق البنائي لجميع فقرات أداة الدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (25) فرداً من خارج عينة الدراسة ومن مجتمع الدراسة، وحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والمجال الذي تنتمي إليه ككل.

ثبات أداة الدراسة

بهدف التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لجميع مجالات الدراسة للمقياسين (الموارد البشرية الرقمية، الأداء المؤسسي)، جدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2)

نتائج معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لمجالات الدراسة للمقياسين

المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التدريب الرقمي	5	0.87
الاستقطاب الرقمي	5	0.84
التقييم الرقمي	5	0.94
الموارد البشرية الرقمية ككل	15	0.90
العمليات الداخلية	5	0.81
العملاء	5	0.80
التعلم والنمو	5	0.82
البيئي	5	0.84
الأداء المؤسسي ككل	20	0.91

يتضح من الجدول (2) أن معامل الاتساق كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لمجالات الدراسة للمقياسين كانت أكثر من (0.80)، وهذا يدل على درجة ثبات مرتفعة لمجالات الدراسة، وبلغ لمقياس الموارد البشرية الرقمية ككل (0.90)، بينما بلغ معامل الاتساق لمقياس الأداء المؤسسي ككل (0.91)، وجميعها معاملات اتساق مرتفعة ومقبولة لتطبيق هذه الدراسة.

10-3 تصحيح أداة الدراسة

تكوّنت الاستبانة بصورتها النهائية من مقياسين بواقع (35) فقرة، حيث تم استخدام معيار ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء بدرجة كبيرة جداً (5)، وبدرجة كبيرة (4)، وبدرجة متوسطة (3)، وبدرجة قليلة (2)، وبدرجة قليلة جداً (1)، وذلك بوضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم، كما تمّ الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية كالتالي: (أعلى قيمة – أقل قيمة) / 5 وتساوي: $1.33 = 3 / (1-5)$ طول الفئة.

- أقل من 2.33 منخفضة.

- من 2.33 إلى 3.66 متوسطة.

- 3.67-5 مرتفعة.

11-3 متغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة:

- مقياس الموارد البشرية الرقمية وله ثلاثة أبعاد: بُعد التدريب الرقمي وله (5) فقرات، بُعد الاستقطاب الرقمي وله (5) فقرات، بُعد التقييم الرقمي وله (5) فقرات.
المتغيرات التابعة

- مقياس الأداء المؤسسي وله أربعة أبعاد: بُعد العمليات الداخلية وله (5) فقرات، بُعد العملاء وله (5) فقرات، بُعد التعلم والنمو وله (5) فقرات، والبعد البيئي وله (5) فقرات.

12-3 المعالجات الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام حزمة الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Version 25SPSS)، وعلى النحو الآتي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمقاييس الدراسة ككل وفقرات كل بُعد على حدة.
- حساب معامل الارتباط (Correlation Coefficients) بين أبعاد المقياسين والكلي.
- استخراج معاملات صلاحية النموذج والتي تتضمن (معامل التباين التضخمي VIF) (اختبار تولرنس (Tolerance) (معامل الارتباط الذاتي – دورين واطسن - Durbin-Watson).
- تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار صحة الفرضيات في الكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي).

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 الإحصاءات الوصفية

2-4 اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت إلى مدى تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادهها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الاداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة بـ(العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي).

1-4: الاحصاءات الوصفية

- مقياس الموارد البشرية الرقمية:

بُعد التدريب الرقمي

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يمتلك البنك منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين من خلال البرامج الرقمية.	3.93	1.06	مرتفعة
2	يعمل البنك على تدريب العاملين باستخدام وسائل التدريب الرقمية المختلفة.	3.71	1.23	مرتفعة
3	يعمل البنك على تدريب العاملين على البرامج الرقمية الخاصة بالموارد البشرية.	3.70	1.33	مرتفعة
4	هناك تعدد وتنوع في اساليب التدريب الرقمي التي يطبقها البنك حسب الاحتياجات.	4.06	1.36	مرتفعة
5	يتم تنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام رقمه المعلومات في جميع التخصصات.	3.93	1.19	مرتفعة
	بُعد التدريب الرقمي ككل	3.86	1.01	مرتفعة

يتبين من الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب الرقمي، حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت على: هناك تعدد وتنوع في اساليب التدريب الرقمي التي يطبقها البنك حسب الاحتياجات بأعلى متوسط حسابي (4.06) وبانحراف معياري بلغ (1.36) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على: يعمل البنك على

تدريب العاملين على البرامج الرقمية الخاصة بالموارد البشرية بأقل متوسط حسابي (3.70) وبانحراف معياري بلغ (1.33) وكانت الدرجة مرتفعة، وجاء البُعد ككل بمتوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (1.01) وكانت الدرجة مرتفعة.

بُعد الاستقطاب الرقمي

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يملك البنك خطة واضحة حول استقطاب الموارد البشرية الرقمية.	4.42	0.68	مرتفعة
2	يتم استقطاب الموارد البشرية باستخدام البرامج الرقمية.	4.22	1.07	مرتفعة
3	يعمل البنك على البحث عن المواهب والكفاءات البشرية الرقمية وذوي الخبرات في عمل البنك التجاري عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.	3.90	1.09	مرتفعة
4	يعلن البنك عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة البنك الرقمية وعبر صفحات التواصل الاجتماعي.	3.83	1.10	مرتفعة
5	يعمل البنك من خلال برامج رقمية تشتمل على بيانات خاصة بالمتخصصين في مجال العمل حتى يمكن اللجوء اليها حسب الحاجة.	4.09	0.98	مرتفعة
	البُعد ككل	4.11	0.69	مرتفعة

يتبين من الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب الرقمي حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على: يمتلك البنك خطة واضحة حول استقطاب الموارد البشرية الرقمية بأعلى متوسط حسابي (4.42) وبانحراف معياري بلغ (0.68) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت على: يعلن البنك عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة البنك الرقمية وعبر صفحات التواصل الاجتماعي بأقل متوسط حسابي (3.83)

وبانحراف معياري بلغ (1.10) وكانت الدرجة مرتفعة، وجاء البُعد ككل بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.69) وكانت الدرجة مرتفعة.

بُعد التقييم الرقمي

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التقييم الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم متابعة وتقييم الموارد البشرية بطريقة رقمية بصفة مستمرة.	3.91	1.43	مرتفعة
2	يعمل البنك على معالجة المشاكل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الرقمية فور ظهورها.	3.80	1.33	مرتفعة
3	يتم الاستعانة بالمتخصصين في التقييم الرقمي لأداء العاملين.	4.08	1.43	مرتفعة
4	يقيم البنك جودة القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالاستعانة بالبرامج الرقمية الجاهزة.	4.17	1.35	مرتفعة
5	تتصف عملية التقييم الرقمي بالدقة.	3.73	1.40	مرتفعة
	البُعد ككل	3.94	1.26	مرتفعة

يتبين من الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التقييم الرقمي حيث جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت على: يقيم البنك جودة القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالاستعانة بالبرامج الرقمية الجاهزة بأعلى متوسط حسابي (4.17) وبانحراف معياري بلغ (1.35) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على: تتصف عملية التقييم الرقمي بالدقة بأقل متوسط حسابي (3.73) وبانحراف معياري بلغ (1.40) وكانت الدرجة مرتفعة، وجاء البُعد ككل بمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (1.26) وكانت الدرجة مرتفعة.

- مقياس الأداء المؤسسي

بُعد العمليات الداخلية

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العمليات الداخلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعمل البنك على تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للموظفين.	3.80	1.38	مرتفعة
2	يعمل البنك على توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الاعمال.	3.21	1.57	متوسطة
3	يستجيب البنك بسرعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	3.56	1.39	متوسطة
4	يهتم البنك بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه.	3.39	1.47	متوسطة
5	يتم التواصل بين الاقسام المختلفة من خلال البرامج الرقمية.	3.49	1.40	متوسطة
	البُعد ككل	3.49	1.10	متوسطة

يتبين من الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العمليات الداخلية حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على: يعمل البنك على تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للموظفين بأعلى متوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري بلغ (1.38) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على: يعمل البنك على توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الاعمال بأقل متوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري بلغ (1.57) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء البُعد ككل بمتوسط حسابي (3.49) وبانحراف معياري (1.10) وكانت الدرجة متوسطة.

بُعد العملاء

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يحرص البنك على تطوير خدماته التي يقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياته الاجتماعية.	3.38	1.39	متوسطة
2	يحاول البنك تبسيط اجراءات العمل لإرضاء عملائه.	3.10	1.63	متوسطة
3	يحرص البنك على جدولة متكاملة تشمل الاقسام لتجنب الاختناقات والتراحم بين العملاء.	3.44	1.41	متوسطة
4	يعمل البنك على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع على العملاء.	3.71	1.37	مرتفعة
5	تحرص ادارة البنك على ارضاء العملاء.	3.71	1.23	مرتفعة
	البُعد ككل	3.47	1.03	متوسطة

يتبين من الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العملاء حيث جاءت الفقرتين رقم (4، 5) التي نصتا على: يعمل البنك على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع على العملاء وتحرص ادارة البنك على ارضاء العملاء بأعلى متوسط حسابي (3.71) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على: يحاول البنك تبسيط اجراءات العمل لإرضاء عملائه بأقل متوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري بلغ (1.63) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء البُعد ككل بمتوسط حسابي (3.47) وبانحراف معياري (1.03) وكانت الدرجة متوسطة.

بُعد التعلم والنمو

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعلم والنمو

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
متوسطة	1.56	3.47	يعمل البنك على تشجيع الموظفين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	1
متوسطة	1.51	3.37	يتم الاستجابة للعملاء بأسرع وقت ممكن.	2
متوسطة	1.61	3.00	يتابع البنك عملية التعلم والنمو للموظفين.	3
مرتفعة	1.25	3.74	يعمل البنك على تكامل العمليات بين الأقسام المختلفة.	4
مرتفعة	1.18	3.75	تدعم ادارة البنك اراء العاملين وافكارهم الابداعية.	5
متوسطة	1.07	3.46	البُعد ككل	

يتبين من الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعلم والنمو حيث جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على: تدعم ادارة البنك اراء العاملين وافكارهم الابداعية بأعلى متوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري بلغ (1.18) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على: يتابع البنك عملية التعلم والنمو للموظفين بأقل متوسط حسابي (3.00) وبانحراف معياري بلغ (1.61) وكانت الدرجة متوسطة، وجاء البُعد ككل بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (1.07) وكانت الدرجة متوسطة.

البُعد البيئي

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد البيئي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يسعى البنك الى إستخدام مصادر الطاقة النظيفة الاقل تلوثا.	4.11	1.11	مرتفعة
2	يوفر البنك الاجهزة والمعدات التي تساعد في منع التلوث البيئي.	3.99	1.23	مرتفعة
3	يمتثل البنك للقوانين والتشريعات البيئية.	4.06	1.17	مرتفعة
4	يسعى البنك الى تقليل المخالفات الضارة بالبيئة.	3.87	1.21	مرتفعة
5	يسعى البنك لاستخدام الموارد المتاحة بأفضل كفاءة وفاعلية.	3.72	1.32	مرتفعة
	البُعد ككل	3.95	0.94	مرتفعة

يتبين من الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البُعد البيئي حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت على: يسعى البنك الى استخدام مصادر الطاقة النظيفة الاقل تلوثا بأعلى متوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري بلغ (1.11) وكانت الدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على: يسعى البنك لاستخدام الموارد المتاحة بأفضل كفاءة وفاعلية بأقل متوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري بلغ (1.32) وكانت الدرجة مرتفعة، وجاء البُعد ككل بمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (0.94) وكانت الدرجة مرتفعة.

2-4 إختبار الفرضيات :

اختبارات صحة النموذج:

للتأكد من صلاحية النموذج في تطبيق الانحدار المتعدد، تم استخراج قيم معامل التباين التضخمي (VIF)، وقيمة اختبار تولرنس لمتغيرات الدراسة جدول (10) يوضح ذلك:

جدول (10) نتائج التباين التضخمي (VIF)، وقيمة اختبار تولرنس لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	قيم التباين التضخمي (VIF)	اختبار تولرنس (Tolerance)
التدريب الرقمي	1.218	0.821
الإستقطاب الرقمي	1.786	0.56
تقييم الأداء الرقمي	1.869	0.535

يظهر من الجدول (10) أن جميع قيم معامل التباين التضخمي (VIF) كانت اقل من (4)، وجميع قيم اختبار تولرنس (Tolerance) أكثر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود مشكلة في التباين التضخمي الذي يمنع تطبيق تحليل الانحدار المتعدد، وبالتالي صلاحية النموذج لتطبيق الانحدار المتعدد.

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الاداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي).

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخراج معاملات الارتباط (Person Correlation) بين إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على في تحسين الأداء المؤسسي

بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي)، كما هو مبين في الجدول (11). كما تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي)، جدول (12) يوضح ذلك.

- معاملات الارتباط (Person Correlation) بين إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي).

جدول (11)

معاملات الارتباط (Person Correlation) بين إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي)

إدارة الموارد البشرية الرقمية	تقييم الأداء الرقمي	الاستقطاب الرقمي	التدريب الرقمي	الأداء المؤسسي	
.561**	.494**	.447**	.411**	معامل الارتباط	العمليات الداخلية
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.607**	.562**	.466**	.423**	معامل الارتباط	

.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	التعليم والنمو
.597**	.537**	.459**	.434**	معامل الارتباط	بعد العملاء
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.606**	.498**	.550**	.441**	معامل الارتباط	البعد البيئي
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	
.712**	.629**	.575**	.514**	معامل الارتباط	الأداء المؤسسي ككل
.000	.000	.000	.000	الدلالة الإحصائية	

يتبين من الجدول (11) أن معاملات الارتباط بين جميع أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية وابعاد الأداء المؤسسي كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معاملات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء المؤسسي ككل (0.712) وبدلالة إحصائية (0.000)، وهي قيمة موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (12)

تحليل الانحدار البسيط (Simple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة

الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء

الرقمي) على الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء،

البعد البيئي)

نتيجة الفرضية	دلالة F الإحصائية	قيمة F	قيمة R ²	قيمة R	الخطأ المعياري	قيمة Beta	دلالة t الإحصائية	قيمة t	المتغير المستقل
ترفض	0.000	203.83	0.507	0.712	0.054	.769	.000	14.28	ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية

*** المتغير التابع: الأداء المؤسسي ككل

يتبين من الجدول (12) أن قيمة (F) بلغت (203.83) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما

بلغت قيمة (R) (0.712) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو إدارة الموارد

البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي) والمتغير

التابع وهو الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة.

وبلغت قيمة (R^2) (0.507) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع الأداء المؤسسي الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة، وحيث بلغت قيمة (t) (14.28) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (76.9%) والتي تمثل قيمة (β) . وبالتالي ترفض الفرضية الرئيسية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة.

وتقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة، على الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة. وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية.

ولاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية.

جدول (13)

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية t	قيمة β	قيمة R	قيمة R^2	قيمة F	دلالة الإحصائية F	Durbin-Watson	نتيجة الفرضية
التدريب الرقمي	3.564	.000	.232	0.561	0.315	30.027	0.000	0.847	ترفض
الاستقطاب الرقمي	2.256	.025	.178						
تقييم الأداء الرقمي	3.500	.001	.283						

*** المتغير التابع: العمليات الداخلية

يتبين من الجدول (13) أن قيمة (F) بلغت (30.027) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.561) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي) والمتغير التابع العمليات الداخلية.

وبلغت قيمة دوربن واتسطن (0.847) وهي أقل من (3) مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي الذي يمنع تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

وبلغت قيمة (R²) (0.315) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع العمليات الداخلية الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، التقييم الرقمي)، وحيث بلغت قيمة (t) لبعد التدريب الرقمي (3.564) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (23.2%) والتي تمثل قيمة (beta). لبعد الاستقطاب الرقمي (2.256) وبدلالة إحصائية (0.025) وبنسبة تفسير (17.8%) والتي تمثل قيمة (beta). لبعد تقييم الأداء الرقمي (3.500) وبدلالة إحصائية (0.001) وبنسبة تفسير (28.3%) والتي تمثل قيمة (beta). وبالتالي ترفض الفرضية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية.

وتقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية.

H0.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات

إدارة الموارد البشرية

الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على

بعد التعلم والنمو.

ولاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد التعلم والنمو.

جدول (14)

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد التعلم والنمو

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية t	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Durbin-Watson	نتيجة الفرضية
التدريب الرقمي	3.512	.001	.219	0.610	0.372	38.629	.000	0.792	ترفض
الاستقطاب الرقمي	1.800	.073	.136						
تقييم الأداء الرقمي	4.951	.000	.383						

*** المتغير التابع: التعلم والنمو

يتبين من الجدول (14) أن قيمة (F) بلغت (38.629) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.610) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، التقييم الرقمي) والمتغير التابع التعلم والنمو.

وبلغت قيمة دوربن واتسطن (0.792) وهي أقل من (3) مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي الذي يمنع تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

وبلغت قيمة (R²) (0.372) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع التعلم والنمو الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب

الرقمي، التقييم الرقمي)، وحيث بلغت قيمة (t) لُبعد التدريب الرقمي (3.512) وبدلالة إحصائية (0.001) وبنسبة تفسير (21.9%) والتي تمثل قيمة (beta). لُبعد الاستقطاب الرقمي (1.800) وبدلالة إحصائية (0.0.73) وبنسبة تفسير (13.6%) والتي تمثل قيمة (beta). لُبعد تقييم الأداء الرقمي (4.951) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (38.3%) والتي تمثل قيمة (beta). لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد التعلم والنمو وتقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد التعلم والنمو.

H0.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العملاء.

ولاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العملاء.

جدول (15)

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العملاء

نتيجة الفرضية	Durbin-Watson	دلالة F الإحصائية	قيمة F	قيمة R ²	قيمة R	قيمة beta	دلالة إحصائية t	قيمة t	المتغير المستقل
ترفض						.243	.000	3.844	التدريب الرقمي
	0.711	.000 ^b	36.251	0.357	0.596	.150	.051	1.959	الاستقطاب الرقمي
						.340	.000	4.339	تقييم الأداء الرقمي

*** المتغير التابع: العملاء

يتبين من الجدول (15) أن قيمة (F) بلغت (36.251) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما بلغت قيمة (R) (0.596) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، التقييم الرقمي) والمتغير التابع العملاء.

وبلغت قيمة دوربن واتسن (0.711) وهي أقل من (3) مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي الذي يمنع تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

وبلغت قيمة (R²) (0.357) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع العملاء الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، التقييم الرقمي)، وحيث بلغت قيمة (t) لُبعد التدريب الرقمي (3.844) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (24.3%) والتي تمثل قيمة (beta). لُبعد الاستقطاب الرقمي (1.959) وبدلالة إحصائية (0.051) وبنسبة تفسير (15%) والتي تمثل قيمة (beta). لُبعد تقييم الأداء الرقمي (4.339) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة

تفسير (34%) والتي تمثل قيمة (beta). وبالتالي ترفض الفرضية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العملاء وتقبل الفرضية البديلة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العملاء.

H0.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي.

ولاختبار هذه الفرضية، تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي.

جدول (16)

تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) للكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي

المتغير المستقل	قيمة t	دلالة إحصائية t	قيمة Beta	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F الإحصائية	Durbin-Watson	نتيجة الفرضية
التدريب الرقمي	4.029	.000	.249						ترفض
الاستقطاب الرقمي	4.715	.000	.353	0.622	0.386	41.146	.000 ^b	1.292	
تقييم الأداء الرقمي	2.171	.031	.166						

*** المتغير التابع: البعد البيئي

يتبين من الجدول (16) أن قيمة (F) بلغت (114.761) وبدلالة إحصائية (0.000)، وكما

بلغت قيمة (R) (0.606) وهي تمثل معامل الارتباط بين المتغير المستقل وهو إدارة الموارد

البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، التقييم الرقمي) والمتغير التابع البعد البيئي.

وبلغت قيمة دوربن واتسطن (1.292) وهي أقل من (3) مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي الذي يمنع تطبيق تحليل الانحدار المتعدد.

وبلغت قيمة (R^2) (0.367) والتي تمثل نسبة تفسير الاختلافات في المتغير التابع البعد البيئي الناتجة عن الاختلافات في المتغير المستقل وهو إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، التقييم الرقمي)، وحيث بلغت قيمة (t) لُبعد التدريب الرقمي (4.029) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (24.9%) والتي تمثل قيمة (β) . لُبعد الاستقطاب الرقمي (4.715) وبدلالة إحصائية (0.000) وبنسبة تفسير (35.3%) والتي تمثل قيمة (β) . لُبعد تقييم الأداء الرقمي (2.171) وبدلالة إحصائية (0.031) وبنسبة تفسير (16.6%) والتي تمثل قيمة (β) . وبالتالي ترفض الفرضية والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي. وتقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة

2-5 نتائج الإحصاء الوصفي

3-5 التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 المقدمة:

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وعرضها في الفصل السابق، والتي تم عرضها تبعا لترتيب الأسئلة على النحو الآتي:

2-5 مناقشة النتائج:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي؟

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده مجتمعة والمتمثلة ب (العمليات الداخلية، التعليم والنمو، بعد العملاء، البعد البيئي)، ويمكن عزو ذلك إلى أن عملية إدارة الموارد البشرية الرقمية تسهل الكثير من العوائق والتحديات التي ترتبط بالأداء المؤسسي، كما تسهم إدارة الموارد البشرية الرقمية في رفع مستوى الأداء المؤسسي داخل البنوك التجارية، وتقوم إدارة الموارد البشرية على استخدام الوسائل التكنولوجية في أداء مهمات إدارة الموارد البشرية الرقمية، حيث تستطيع توظيف التكنولوجيا داخل إطار إدارة الموارد البشرية. كما للأداء المؤسسي دور في أداء المهام من خلال السرعة والجودة، كما تقوم على تسهيل تدفق العمل بين الموظفين وهذا ما توفره إدارة الموارد البشرية الرقمية للبنوك. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بيايضة (2021) التي أشارت إلى وجود أثر ايجابي لكل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية داخل البنوك التجارية، وهذا ما أكدته دراسة العطيات (2021) بأنه يوجد أثر لأبعاد إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك في الأردن.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة

الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية؟

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على بعد العمليات الداخلية. ويمكن تفسير ذلك بان هناك أثر ايجابي لأبعاد إدارة

الموارد البشرية الرقمية على تطوير أداء المؤسسة في بعد العمليات الداخلية في البنوك التجارية، ويعتبر ذلك أثر دال احصائي، حيث يثبت ذلك قدرة أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية الايجابية على تطوير الأداء المؤسسي والعلاقة الايجابية بين المتغيرين، كما تعتبر هذه الأبعاد فعالة وتعكس ايجابيا على تطوير الأداء المؤسسي، وتعتبر إدارة الموارد البشرية الأساس في التعامل مع العملاء. واتفقت هذه الدراسة مع دراسة أصرف (2020) بوجود تأثير لأبعاد إدارة الموارد البشرية في التمييز المؤسسي داخل البنوك. كما اتفقت مع دراسة (alipour et al , 2020) بأن هناك علاقة ايجابية بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والأداء في المؤسسات.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة

الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء

الرقمي) على بعد التعلم والنمو؟

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي)

على بعد التعلم والنمو، ويمكن عزو ذلك بأن هناك أثر ايجابي لأبعاد إدارة الموارد البشرية على

تطوير التعلم والنمو في البنك، مما ينعكس ايجابيا على تطوير الأداء المؤسسي ومن خلال

تحليل النتائج تبين طبيعة المتغيرين ايجابية مرتفعة، فالتطور الذي يحصل في الأداء المؤسسي

أصبح عاليا وذلك لاهتمام كبير من قبل الإداريين في التعلم والنمو، وأن التعلم والنمو قادر

على تطوير الأداء المؤسسي، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (صويص والقبح، 2021) بأن

هناك علاقة طردية بين أبعاد الأداء المؤسسي داخل البنوك التجارية.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة

الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء

الرقمي) على بعد بعد العملاء؟

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد

البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على

بعد العملاء. ويمكن تفسير ذلك بأن بعد التدريب والتقييم الرقمي له الأثر الأكبر في إحداث تغيير

في تطوير الأداء المؤسسي، وهذا ما يميز المتغيرين بأن العلاقة بينهما ايجابية وقوية، وأن أي

تغيير ايجابي على المتغيرين سيعكس ايجابيا على تطوير الأداء المؤسسي، حيث يمتلك التدريب

والتقييم القدرة التفسيرية في التطوير داخل البنوك، فالتغيير في التدريب والتقييم سيقابله تحسن نحو تطوير الأداء المؤسسي داخل البنوك التجارية، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة رضوان (2020) والتي أشارت إلى وجود أثر ايجابي بين متغيرات الأداء المؤسسي في البنوك الإسلامية. واتفقت أيضا مع دراسة (Naz et al, 2016) التي أشارت إلى وجود أثر ايجابي بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي للشركات الصغيرة.

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الاستقطاب الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي؟

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها مجتمعة (التدريب الرقمي، الاستقطاب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على البعد البيئي. ويمكن تفسير ذلك بأنه أثر ايجابي دال احصائي على أبعاد إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي (البعد البيئي)، وأن طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات ايجابية، حيث يؤكد البعد البيئي على أثر تطوير الأداء المؤسسي في البنوك التجارية، فالتغيير في البعد البيئي يساهم في التغيير الايجابي على الأداء المؤسسي وله القدرة على تطوير الأداء بنسبة مرتفعة، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة فضيلة (2017) والتي أشارت على وجود أثر ايجابي في أبعاد الأداء المؤسسي داخل البنوك الجزائرية.

3-5 التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تم وضع بعض التوصيات التي من المؤهل أن تؤدي إلى زيادة مستوى ممارسة إدارة الموارد البشرية الرقمية داخل البنوك التجارية.
- العمل على زيادة الاهتمام بأبعاد الأداء المؤسسي بتطوير مهارات التعلم والنمو للعاملين فيها، وذلك من خلال ممارسة أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية المرتبطة بذلك.
 - تسليط الضوء على العمليات الداخلية من خلال برامج تدريبية متخصصة ترفع من كفاءتهم الإدارية.
 - العمل على تشجيع الموظفين ودعمهم للاستمرار في كافة المجالات المتعلقة بعملهم.

1-6 قائمة المراجع

1-1-6 المراجع العربية

العطيات، علي. (2021). دور وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع

البنوك في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان الأهلية، عمان، الأردن.

الثلبي، فراس والمومني، محمد والسعودي، موسى والعجلوني، محمد. (2017). أثر إدارة الموارد

البشرية الرقمية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة دراسة حالة - المؤسسة

العامة للضمان الاجتماعي - الأردن. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القصيم،

10 (2)، 319-275.

الكرخي، مجيد (2015). مؤشرات الاداء الرئيسية. عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

مبييضين، محمد . (2013 ب). فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي.

المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، 9(11)، 698-704، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

القيسي، فوزان. (2017). تحليل العوامل المؤثرة على أداء البنوك التجارية باستخدام نموذج

CAMELS: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية خلال الفترة 2009-2014.

المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، 13(4): 474-641.

البدوي، ريهام. 2022. دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات:

دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر. المجلة العربية الادارة،

42، 4: 294-281

الزبيدي، دحام، عبد المحسن، بتول. (2020). تأثير استراتيجية الاندماج في ممارسات إدارة

الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 26، العدد 120.

الصادق، شرف الدين. (2017). دور الرقابة الإستراتيجية على الأداء المؤسسي: دراسة حالة

البنك السعودي السوداني، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

الشعبي، يحيى عبد الله (2018). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: بالتطبيق على

شركة الاتصالات السعودية STC من عام (٢٠١٢ - ٢٠١٧ م)، رسالة ماجستير، جامعة

القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، صنعاء، اليمن.

الفاروق، طارق. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد

البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية

والإدارية، (15) (1): 1-46.

اسماعيل، عمار. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في دعم الرقمنة دراسة تطبيقية.

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مدينة السادات.

برقي، حسين. (2007). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة

سونطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر 2007.

بن بمئة، خيرة، داوود، ناشد، زادي، أحمد. (2019). دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة

إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية

بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد7، العدد 12.

ببياضة، مهند. (2021). أثر تطبيق الموارد البشرية الرقمية في تحقيق التميز التنظيمي في البنوك

التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن

بن مرزوق، عنتر. (2019). تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة

الناقد للدراسات السياسية، المجلد 03، العدد 5، 2019.

حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. عمان: دار أسامة للنشر

والتوزيع.

حدادين، ريناتا. (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حمودي، يمينة، دريد، سلمى. (2019). تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام مؤشر CAMLES دراسة حالة بنك الخليج الجزائر (AGB) خلال الفترة (2013-2017). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

صويص، محمد، القبح، إيهاب. (2021). دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي في البنوك التجارية في الضفة الغربية. المجلة العربية للإدارة، 41(4): 7-106.

كروان، محمد. (2017). أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن

رضوان، هديب. (2020). دور جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة: البنك الإسلامي العربي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

عثماني، مصطفى. (2023). ادارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الالكترونية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1، 8: 685-698.

عبد الرحمن، ياسر. (2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية.

غيده، فلة. (2019). أثر توظيف الموارد البشرية على أداء المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العمومية بمنطقة الوسط. مجلة الحقيقة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، مج22، 18.

فغول، جنات. (2019). ادارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر.

فضيلة، فني. (2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن – دراسة حالة مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، 48: 11-26.

كوار، عائشة، العيداني، الياس. (2022). العلاقة التكاملية بين الاقتصاد الرقمي والإدارة الرقمية للموارد البشرية. جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.
مهدي، عمر. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. مجلة التنظيم والعمل، 11,1: 154-166.

2-1-6 المراجع الأجنبية

- Al-kharabsheh, S, Attiany, M, Alshawabkeh, R. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. International Journal of Data and Network Science (2020، موسكا)*
- Ajayi, I., &Enitilo, O. (2016). Impact of Electronic Banking on bank performance in Ekiti State, Nigeria. International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 4(1), pp. 826–835.*
- Azeem, M., Ozari, A., Marsap, P., Arhab, P., & Jilani, A. (2015). Impact of E-Commerce on Organization Performance; Evidence from Banking Sector of Pakistan. Munich Personal RePEc Archive, 1(1), pp. 114.*
- Aguinis, H. (2019). Performance Management (3rd ed.). Pearson.*
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). Managing Performance: Performance Management in Action ŠIDD Duhlichina*

Abu-Naser, Al Shobaki, Abu Amuna and El Talla (2017): The Reality of Electronic Human Resources Management in Palestinian Universities from the Perspective of the Staff in IT Centers.

Alipour, L, Nargesian, A &Boudlaie, Y. (2020). Presentation of Electronic Human Resource Management Model in Banking Industry. Public Organizations Management Print ISSN: 2322-522X Online ISSN: 2538-600X

Abdelmotaleb, M., & Sudhir K, S. (2019). Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee Well-being. Public Organization Review, pp. 1-15.

Alessandra, L., & Eleanna, G. (2017). E-HRM Adoption and Usage: A Cross-National Analysis of Enabling Factors. Digital Technology and Organizational Change, pp. 125-140.

Ata Ghanam. (2016). Performance: A concept to define. University of Hassan Ier. Settat. Faculty of science and technology.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2016). Principles of Corporate Finance. McGraw-Hill Education.

Bonk, C. J., & Graham, C. R. (2012). The Handbook of Blended Learning: Global (Perspectives, Local Designs.

Baker, R. K., & O'Neil, H. F. (Eds.). (2003). Technology assessment in education and training. Psychology Press.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. The International Journal of Human Resource Management, 27(21), 2652–2671.

Berber, N, Dordevic, B, Milanovic, S. (2018). ELECTRONIC Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. STRATEGIC MANAEMENT, VOL, 23, NO 2: 022–032.

Choudary, S. P. (2015). Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment. Platform Thinking Labs.

Goldman Sachs. (2021). Learning and Development. Retrieved from [https:// www.goldmansachs.com/careers/students/ programs/more-programs/learningdevelopment/index.html](https://www.goldmansachs.com/careers/students/programs/more-programs/learningdevelopment/index.html).

Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2016). e-Learning and the Science of Instruction: Proven Guidelines for Consumers and Designers of Multimedia Learning. Wiley.

Chadwick, A. (2013). The Hybrid Media System: Politics and Power. Oxford University Press.

El Araby, Mohamed Awad and Ayaad, Noor el Dien Salem, (2020).

Dilemma of institutional performance assessment in governmental sector A proposed KPIs model, Journal of Humanities and Applied.

Fedorova, A, Zarubina, A, Pikulina, y, Moskovskikh, A, Balandina, T,

Gafurova, T. (2019). Digitalization of the resource management:

Russian Companies CASE. Proceedings of SOCIOINT 6th

International Conference on Education, Social Sciences and

Humanities 24–26 June 2019– Istanbul, Turkey.

Garg, S. & Sharma, S. (2020). User satisfaction and continuance intention

for using e–training: A structural equation model. Vision, 24(4), 441–

451.

Hamidianpour, F, Esmailpour, M & Habibeh, F. (2017). Assessing the

Impact of Electronic Human Resource Management on Creation of

Organizational Agility: A Study in the Bushehr Banks, Iran. Asian

Social Science; Vol. 12, No. 7; 2016 ISSN 1911–2017 E-ISSN

1911–2025 Published by Canadian Center of Science and

Education.

Halid, H, Yusoff, Y. (2019). The Relationship Between Digital Human

Resource Management and Organizational Performance. Advances

in Economics, Business and Management Research, Series volume number 141 Proceedings of the First.

Ismail, F. B., Ling, L. S., Kadir, A. A., & Al Hosaini, A. A. H. (2021). Employee Satisfaction and Performance of E-HRM System in Malaysia Banking Sector. Annals of the Romanian Society for Cell Biology, 6721–6729.

Ibrahim, H., & Yusliza, Y. M. (2015, January 27). User Characteristics as Antecedents of Techno Stress towards EHRM: From Experts' Views. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 172, 134–141.

Kavanagh, M. J., & Thite, M. (2017). Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. Sage Publications.

Krishna, H. & Maithreyi, N. (2017). Recruitment and Selection in Banking Industry. International Journal of Applied Business and Economic Research, 15(2), 72–98.

Kiruja, E., & Mukuru, E. (2018). Effect of motivation on employee performance in public middle level Technical Training Institutions in Kenya. IJAME.

Kamaleddine, Khaled & Soubjaki, Moetaz, (2019). The Role of Balanced Scorecard (BSC) in Enhancing Hospitals Performance in Middle East,

Journal of Human Resources Development for Studies and Research, Germany, No 3. p 485– 493.

Lazazzara, A., Della Torre, E., & Nacamulli, R. C. (2020). Understanding the Relationship Between Intellectual Capital and Organizational Performance: The Role of e-HRM and Performance Pay. In Exploring Digital Ecosystems (pp. 151164). Springer, Cham.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management, 28(1), 3–26.

McQuivey, J. L. (2009). Digital disruption: Unleashing the next wave of innovation.

McGee, H. & Crowley-Koch, B. (2021). Performance assessment of organizations. Journal of Organizational Behavior Management, E:YA 1–31.

Malkawi, N. (2018). Using electronic human resource management for organizational excellence—case study at social security corporation Jordan. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 5(5), 146–166.

Marler, J. H., Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2009). e-HRM and the narrow divide between HRM and IT: Non-IT executives' perceptions

of e-HRM. Journal of Management Information Systems, 26(4), 165-202.

Marler, J. H., Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). e-HRM: Digital Approaches, Directions, and Applications. Pearson.

Naz, F., Aftab, J. & Awais, M., (2016), Impact of Human Resource Management Practices (HRM) on Performance of SMEs in Multan, Pakistan, International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 11.

Publik. Bandung: H. (2019). Towards Performance: ALFABETA. Methodological Best Practice. Journal of Management, 35(3), 718

Putri, E.M., Maharani, V., Supriyanto, A.S. & Mukaffi, Z. (2019). The Effect of Work Environment on Employee Performance through Work Discipline, International management jurnal.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Quaadrgras, A. (2013). You may not need a digital strategy.

Reeves, T. C., & Hedberg, J. G. (2003). Interactive learning systems evaluation. Educational Techno' – Publications.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2016). Designed for Digital: How to Architect Your Business for Sustained Success. MIT Press.

Rose, P. S., & Hudgins, S. C. (2010). Bank Management & Financial Services. McGrawHill Education.

Strohmeier, S., Piazza, F., & Stocker, A. (2014). Digital HR: A critical management approach to the digital transformation of organizations. Springer.

Smith, A. N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2012). How does brand-related usergenerated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter? Journal of Interactive Marketing, 26(2), 102-113.

ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium.

Shahreki, J. (2019). Electronic human resource management and employee efficiency: test of the mediating role of impersonal trust. Journal of Soft Computing and Decision Support Systems, 6(4), 20-29.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation.

المعلومات الشخصية:

1. النوع الاجتماعي

أ. ذكر

ب. انثى

2. العمر

أ. اقل من 30

ب. من 30 الى اقل من 40

ج. من 40 الى اقل من 50

د. 50 فأكثر

3. المستوى التعليمي

أ. دبلوم

ب. بكالوريوس

ج. دراسات عليا

4. الخبرة

أ. أقل من 5 سنوات.

ب. من 5 سنوات إلى أقل من 10.

ج. من 10 سنة إلى أقل من 15.

د. 15 سنة فأكثر.

5. المسمى الوظيفي

أ. مدير

ب. مساعد مدير

ج. رئيس قسم

د. موظف

أرجو التكرم بأبداء الراي حول فقرات الإستبانة المتعلقة بالمتغير المستقل مع وضع إشارة صح / أمام الفقرة التي تتناسب مع رأيكم (ممارسات ادارة الموارد البشرية الرقمية)

الرقم	البعد	موافق	موافق جدا	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
التدريب الرقمي						
1	يمتلك البنك منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين من خلال البرامج الرقمية.					
2	يعمل البنك على تدريب العاملين باستخدام وسائل التدريب الرقمية المختلفة.					
3	يعمل البنك على تدريب العاملين على البرامج الرقمية الخاصة بالموارد البشرية.					
4	هناك تعدد وتنوع في اساليب التدريب الرقمي التي يطبقها البنك حسب الاحتياجات.					
5	يتم تنفيذ البرامج التدريبية المتعلقة باستخدام رقمه المعلومات في جميع التخصصات.					
الاستقطاب الرقمي						
6	يمتلك البنك خطة واضحة حول استقطاب الموارد البشرية الرقمية.					
7	يتم استقطاب الموارد البشرية باستخدام البرامج الرقمية.					
8	يعمل البنك على البحث عن المواهب والكفاءات البشرية الرقمية ذوي الخبرات في عمل البنك التجاري عبر الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي.					

					يعلن البنك عن الوظائف الشاغرة من خلال بوابة البنك الرقمية وعبر صفحات التواصل الاجتماعي.	9
					يعمل البنك من خلال برامج رقمية تشتمل على بيانات خاصة بالمتخصصين في مجال العمل حتى يمكن اللجوء اليها حسب الحاجة.	10
التقييم الرقمي						
					يتم متابعة وتقييم الموارد البشرية بطريقة رقمية بصفة مستمرة.	11
					يعمل البنك على معالجة المشاكل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الرقمية فور ظهورها.	12
					يتم الاستعانة بالمتخصصين في التقييم الرقمي لأداء العاملين.	13
					يقيم البنك جودة القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بالاستعانة بالبرامج الرقمية الجاهزة.	14
					تتصف عملية التقييم الرقمي بالدقة.	15

ارجو التكرم بأبداء الراي حول الفقرات الاستبانه المتعلقة بالمتغير التابع مع وضع إشارة صح/امام الفقرة التي تتناسب معكم (الاداء المؤسسي)

العمليات الداخلية					
				يعمل البنك على تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للموظفين.	16
				يعمل البنك على توفير المعلومات المختلفة واللازمة لإنجاز الاعمال.	17
				يستجيب البنك بسرعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	18
				يهتم البنك بمقترحات العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه.	19
				يتم التواصل بين الاقسام المختلفة من خلال البرامج الرقمية.	20
العملاء					
				يحرص البنك على تطوير خدماته التي يقدمها للمجتمع المحلي بما يتناسب مع مسؤولياته الاجتماعية.	21
				يحاول البنك تبسيط اجراءات العمل لإرضاء عملائه.	22
				يحرص البنك على جدولة متكاملة تشمل الاقسام لتجنب الاختناقات والتزاحم بين العملاء.	23
				يعمل البنك على تقديم الاستشارات والبحوث العلمية التي تعود بالنفع على العملاء.	24
				تحرص ادارة البنك على ارضاء العملاء.	25
التعلم والنمو					

					يعمل البنك على تشجيع الموظفين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.	26
					يتم الاستجابة للعملاء بأسرع وقت ممكن.	27
					يتابع البنك عملية التعلم والنمو للموظفين.	28
					يعمل البنك على تكامل العمليات بين الأقسام المختلفة.	29
					تدعم إدارة البنك آراء العاملين وأفكارهم الإبداعية.	30
البعد البيئي						
					يسعى البنك الى استخدام مصادر الطاقة النظيفة الأقل تلوثا.	31
					يوفر البنك الاجهزة والمعدات التي تساعد في منع التلوث البيئي.	32
					يمتثل البنك للقوانين والتشريعات البيئية.	33
					يسعى البنك الى تقليل المخالفات الضارة بالبيئة.	34
					يسعى البنك لاستخدام الموارد المتاحة بأفضل كفاءة وفاعلية.	35

قائمة بأسماء المحكمين

#	الاسم	الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل
1	اد. عبد العزيز النداوي	استاذ	ادارة الاعمال	الزيتونة
2	اد. عبد الفتاح الكراسنة	استاذ	ادارة الاعمال	اليرموك
3	اد. فارس عيد الدحيات	استاذ	ادارة الاعمال	الاردنية
4	اد. فراس الشلبي	استاذ	ادارة الاعمال	البلقاء التطبيقية
5	اد. لؤي محمد صالحية	استاذ	هندسة صناعية	الاسراء
6	د. رياض عبد الله الخوالدة	استاذ مشارك	ادارة الاعمال	البلقاء التطبيقية
7	د. مراد عطيان	استاذ مشارك	ادارة الاعمال	الاسراء
8	د. ربي رشيد الجبلي	استاذ مساعد	ادارة الاعمال	البلقاء التطبيقية
9	د. مجاهد هاني الطهراوي	استاذ مساعد	ادارة الاعمال	البلقاء التطبيقية
10	د. محمد احمد الدويري	استاذ مساعد	ادارة الاعمال	الزيتونة



The impact of applying digital human resources management practices on improving institutional performance in Jordanian commercial banks

Prepared by:

Eman Khaled Zuhair Zqlam

Supervised by:

Dr.Sami Awwad Ismail Al-Kharabsheh

Abstract

The current study aimed to identify the impact of applying digital human resources management practices in improving institutional performance in Jordanian commercial banks. The study population consisted of all employees in commercial banks in Jordan, which numbered (13) commercial banks (Arab Bank, Bank of Jordan, Housing Bank for Trade). And finance, Cairo Amman Bank, National Bank, Union Bank, Arab Banking Corporation, Jordan Capital Bank, Jordan Commercial Bank, Arab Jordan Investment Bank, Investment Bank, Societe Generale Bank, Jordan Kuwait Bank) and the number of employees in it reached (18,953) administrative and employee, The study relied on a convenient sample of administrators and employees in commercial banks in Jordan (manager, assistant manager, department head, employee), where the sample size was (350) administrators and employees, and a questionnaire was developed to collect data and information according to the descriptive analytical approach to achieve the objectives of the study, as 377 questionnaires were distributed, and the responses consisted of 350 questionnaires and 27

questionnaires were retrieved. The study reached a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) for applying digital human resources management practices in their combined dimensions (digital training, digital recruitment, digital performance evaluation) in improving institutional performance in its combined dimensions, which are represented by (internal operations, education and growth, the customer dimension, the This can be attributed to the fact that the digital human resources management process facilitates many of the obstacles and challenges associated with institutional performance. Digital human resources management also contributes to raising the level of institutional performance within commercial banks. Human resources management is based on the use of technological means in performing management tasks. Digital human resources, where you can employ technology within the framework of human resources management. Institutional performance also has a role in performing tasks through speed and quality, and it also facilitates the flow of work among employees, and this is what digital human resources management provides for banks.

Keywords: digital human resources management, institutional performance, commercial banks.