

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## عنوان المشروع

تأثير أتمتة عمليات الموارد البشرية على تحسين جودة العمل

أسم الطالب

ماجد محمد مونس

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي - ٢٠٢٥

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة طفرة غير مسبوقة في مختلف المجالات العلمية والتكنولوجية، حيث أصبح التقدم التقني سمة بارزة للعصر الحديث، وأسهم بشكل كبير في إحداث تحولات جذرية على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. ويُعزى هذا النمو المتسارع إلى الثورة التقنية الرقمية، التي غيرت ملامح الحياة اليومية وطرق العمل والتواصل، ومن أبرز ما جاء به هذا التحول التقني، هو توفير بيئة تفاعلية ديناميكية تتيح تبادل المعرفة والتجارب بشكل لحظي، مما أسهم في تعزيز الابتكار، وتطوير أنظمة التعليم، وتحسين الخدمات الصحية، ورفع كفاءة الإنتاج في جميع المجالات المختلفة. ولم يعد اعتماد المجتمعات على التقنيات الحديثة خياراً، بل أصبح ضرورة حتمية لمواكبة متطلبات العصر، وتحقيق التقدم والازدهار في عالم يتغير بوتيرة متسارعة. (حامد، ٢٠١٥، ١)

مع هذا التقدم الهائل في مجالات التكنولوجيا والاتصالات، وجدت المنظمات نفسها أمام واقع متغير يفرض تحديات كبيرة ومتسارعة، لم يعد من الممكن مواجهتها بالأساليب التقليدية. فقد أصبحت الحاجة ملحة لتقديم حلول مبتكرة وممارسات إدارية أكثر كفاءة واستجابة لمتطلبات العصر. ونتيجة لذلك، بدأت الإدارات المختلفة داخل المؤسسات تتسابق إلى توظيف التقنيات الحديثة، مستفيدة من ثورة التحول الرقمي لإعادة تشكيل أساليب العمل ورفع كفاءة الأداء. ولقد أدى هذا التوجه إلى انتقال الإدارة من النمط التقليدي القائم على المعاملات الورقية، إلى نمط حديث قائم على الأتمتة والسرعة وتكامل البيانات. ومع تعمق التحول الرقمي، بات من الضروري رقمنة الوظائف وتحويل الوثائق والملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية يسهل حفظها واسترجاعها ومشاركتها. كما أصبحت العلاقات التنظيمية داخل المؤسسات، سواء بين الإدارات أو بين الموظفين والعملاء، تعتمد بشكل كبير على الشبكات الإلكترونية والأنظمة الرقمية، من خلال الإنترنت أو الشبكات الداخلية (Intranet). (قريشي، ٢٠١٧، ١٤٨)

وفي هذا السياق، لم تكن إدارة الموارد البشرية بمنأى عن هذا التحول، بل كانت في طليعة الإدارات التي أعادت النظر في مفاهيمها وسياساتها، لتواكب التغيرات الرقمية المتسارعة. فقد أدركت هذه الإدارة أن الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية، لما توفره من مزايا متعددة، أبرزها تحقيق المرونة في العمل، وتسريع وتيرة الإنجاز، وتحسين جودة الخدمات، فضلاً عن خفض التكاليف التشغيلية بشكل ملحوظ.

فالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أو ما يعرف بأتمتة عمليات الموارد البشرية تهدف إلى تحسين كفاءة عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة عن طريق تحويل العمليات التقليدية إلى أنظمة وعمليات إلكترونية باستخدام التكنولوجيا الحديثة. (القيسي، ٢٠٢٤، ٢) ولهذه العملية أهمية في تحسين كفاءة العمليات الإدارية الخاصة بإدارة المشاريع عن طريق تعزيز التواصل بين مجموعات العمل والأفراد، وتحسين اتخاذ القرار .

وبناء على ما سبق فتُسهم أتمتة إدارة الموارد البشرية بدور فعال في تعزيز الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات، من خلال تنظيم بيانات الموظفين وتسهيل الوصول إليها بدقة وسرعة، مما يوفر الوقت ويقلل من الأخطاء الإدارية. كما تُساعد هذه الأتمتة في تحسين قنوات التواصل والتفاعل بين فرق العمل، الأمر الذي يعزز التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات. ومن خلال هذا التنظيم والتواصل الفعال،

تتحسن قدرة المؤسسة على إدارة مشاريعها بكفاءة أعلى، إلى جانب دعم جهود تطوير المهارات الفردية والجماعية داخل بيئة العمل. (Tarique & Schuler,2020)

## ١,٢. مشكلة الدراسة

في ظل التقدم الذي يشهده العصر الحالي، ووفقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وحرصها على تطوير مسيرة الابتكار والتحول الرقمي، اتجهت المؤسسات والهيئات الرسمية والخاصة بمختلف أوجه نشاطاتها إلى وضع الخطط ورسم السياسات اللازمة لتحسين ورفع جودة الأداء وتحقيق ميزة تنافسية ولاسيما أداء الكوادر والموارد البشرية، معتمده في ذلك على تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية بأدواتها المختلفة. (العنقري، والدخيل، ٢٠٢٣)

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تتمثل مشكلة البحث على المستوى النظري في ضرورة مواجهة التحديات المستمرة التي تعترض المنظمات في بلوغ استراتيجياتها وأهدافها، حيث أصبح من الضروري استكشاف آليات عمل مبتكرة تدعمها وتتكامل معها لتحقيق غاياتها ومجابهة تلك التحديات. وقد أسهمت التطورات في تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي وملحوظ في تنمية الموارد البشرية، مما عزز من مهارات وخبرات العاملين في المنظمات التي تبنت وطورت أنظمتها التقنية. ونتيجة لذلك، باتت الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، سواء للعملاء أو للموظفين، تتسم بدقة وجودة أعلى، كما ساعدت هذه التقنيات في تسريع نقل ومتابعة العمليات والأعمال بأقل قدر من الوقت والجهد على الموظفين. (ميا وآخرون، ٢٠٠٨).

بالإضافة إلى إن أتمتة عمليات الموارد البشرية بنجاح تتطلب إجراء تقييم مستمر لمعرفة مدى فعاليتها، ومدى تحقيق الأهداف المرجوة منها في خدمة الأداء المؤسسي، ولعل من أبرز الجوانب المتأثرة بتطبيق الأتمتة هي تحسين جودة العمل حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمحور مشكلة الدراسة على المستوى التطبيقي حول الحاجة الملحة لدراسة أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والتنظيمي ودورها في تحسين بيئة وجودة العمل، وهو ما أوصت به مجموعة من الدراسات السابقة. على سبيل المثال، دعت دراسة الرشيد (٢٠٠٧) إلى دمج التقنيات الحديثة لخدمة أهداف العمليات الأساسية في الشركات وتطوير مهارات العاملين للاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات، مما يحقق جودة الخدمات للمستهلك. وبالمثل، أوصت دراسة درويش (٢٠١٣) بتوظيف التقنيات المعلوماتية الحديثة التي تحدث تحولات جذرية في

الأداء، وتنعكس إيجاباً على البنية الإدارية وإجراءات حل المشكلات، وترفع الكفاءة على أسس علمية، لتمكين المنظمة من توجيه مواردها البشرية نحو الارتقاء بمستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق أقصى العوائد والأرباح وتوسيع الحصة السوقية. وتبرز تقنية الأتمتة كأحد أبرز هذه التطبيقات الإدارية الحديثة، حيث تشهد تنافساً كبيراً بين المنظمات على تطبيقها. (مهدمي، ٢٠٢٥)

ومن هنا برزت مشكلة الدراسة من خلال الحاجة إلى تسليط الضوء على أهمية أتمتة عمليات الموارد البشرية وما هو أثرها على أداء المنظمة وتحسين جودة العمل وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير أتمتة عمليات الموارد البشرية على تحسين جودة العمل؟**

### ١,٣. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في كلا الجانبين العلمي والتطبيقي، وذلك كما يلي:

#### ١,٣,١. على المستوى النظري:

- استخدام التقنيات التكنولوجية وأتمتة العمليات الإدارية أصبح أمراً ضرورياً في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في هذا العصر.
- إثراء الدراسات السابقة في مجال أتمتة العمليات الإدارية بدراسة العلاقة بين أتمتة عمليات الموارد البشرية وتأثير ذلك على تحسين جودة العمل.
- توضيح مفهوم أتمتة عمليات الموارد البشرية ومدى أهميتها من خلال قياس أثرها على تحسين جودة العمل.

#### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

- الإسهام في تحديد واقع تطبيق أتمتة عمليات الموارد البشرية في المنظمات.
- إثبات وجود علاقة بين أتمتة عمليات الموارد البشرية وتحسين جودة العمل في المؤسسات الخاصة والحكومية.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات هذه الدراسة في تطوير أتمتة عمليات الموارد البشرية، بما يساعد في تحسين جودة العمل.

#### ١,٤ . أسئلة البحث:

- ينبثق من التساؤل الرئيسي للدراسة التساؤلات الفرعية التالية:
- ما أهمية تطبيق الأتمتة في عمليات الموارد البشرية؟
  - ما هو تأثير تطبيق أتمتة عمليات الموارد البشرية على جودة العمل؟
  - ما أثر أتمتة عمليات الموارد البشرية على جودة العمليات؟
  - ما أثر أتمتة عمليات الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية؟
  - ما أثر أتمتة عمليات الموارد البشرية على رضا الموظف؟
  - ما أثر أتمتة عمليات الموارد البشرية على إنتاجية الموظف؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأتمتة عمليات الموارد البشرية وتحسين جودة العمل للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (العمر، المؤهل العملي، المركز الوظيفي)؟

#### ١,٥ . أهداف البحث

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أتمتة عمليات الموارد البشرية وتحسين جودة العمل، وبشكل أكثر تحديداً تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:
- التعرف على أهمية تطبيق الأتمتة في عمليات الموارد البشرية.
  - الوقوف على الجوانب الفكرية والمعرفية والأبعاد التنظيمية لأتمتة عمليات الموارد البشرية.
  - تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه أتمتة عمليات الموارد البشرية.
  - التوصل إلى طبيعة العلاقة بين أتمتة عمليات الموارد البشرية وتحسين جودة العمل بأبعاده (جودة العمليات - جودة الحياة الوظيفية - رضا الموظف - إنتاجية الموظف).
  - تحديد أفضل الممارسات في مجال أتمتة الموارد البشرية لتحسين جودة العمل.
  - التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في تعزيز دور أتمتة عمليات الموارد البشرية في تحسين جودة العمل.

#### ١,٦ . فرضيات البحث

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأتمتة عمليات الموارد البشرية وتحسين جودة العمل للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (العمر، المؤهل العملي، المركز الوظيفي)؟

- يؤدي استخدام أنظمة الأتمتة في الموارد البشرية (مثل أنظمة إدارة الأداء) إلى زيادة كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة العمل؟
- يساهم تقليل الإجراءات الروتينية اليدوية من خلال الأتمتة (مثل طلبات الإجازات والتدريب) يزيد من رضا الموظفين، وهذا الرضا يؤدي إلى ارتفاع في جودة أدائهم؟
- تساعد أدوات الأتمتة في ضمان توافق عمليات الموارد البشرية مع المعايير التنظيمية والقانونية، مما يقلل الأخطاء والمخاطر، ويؤدي بالتالي إلى عمل أكثر جودة؟

## ١,٧. نموذج البحث

### • المتغير التابع: جودة العمل

- جودة العمليات الإنتاجية.
- جودة الحياة الوظيفية.
- جودة المنتج / الخدمة.
- إنتاجية الموظف.

### المتغير المستقل:

أتمتة عمليات  
الموارد البشرية

## ١,٨. نبذة عن شركة أرامكو السعودية

تعد شركة الزيت العربية السعودية التي تعرف باسم أرامكو السعودية **SAUDI ARAMCO** أكبر منتج للزيت الخام، وسوائل الغاز الطبيعي في العالم، ويعود ذلك لكون المملكة تحتل المرتبة الأولى من حيث وجود احتياطات الزيت الخام، ففيها على وجه التقريب ربع مجموع احتياطي الزيت الخام المكتشف في العالم. كما تحتل المملكة المرتبة الثالثة عالمياً من حيث وجود احتياطي الغاز.

**النشأة والتطور:**

يعد عهد الملك عبد العزيز بن عبد الرحمن آل سعود - يرحمه الله - الذي يمتد ما بين عام ١٣١٩هـ / ١٩٠١م وعام ١٣٧٣هـ / ١٩٥٣م عهد التأسيس الأول لرحلة البحث عن النفط في أراضي المملكة العربية السعودية. حيث تم توقيع اتفاقية امتياز البحث عن النفط بين حكومة المملكة العربية السعودية، وشركة كاليفورنيا أيرايان ستاندر أول (كاسوك). وفي سنة ١٩٣٦م، أصبحت شركة تكساس المعروفة بتكساكو حالياً تملك نصف شركة كاسوك، وفي سنة ١٩٤٤م غيرت كاسوك اسمها إلى شركة الزيت العربية الأمريكية (أرامكو) وقد عدلت اتفاقية الامتياز الأصلية عدة مرات عن طريق المفاوضات.

وفي سنة ١٩٧٣م، حصلت حكومة المملكة العربية السعودية على حصة مشاركة في أرامكو بنسبة ٢٥٪، ما لبثت أن زادت إلى ٦٠٪ في السنة التالية. وفي سنة ١٩٨٠م زادت حصة مشاركة الحكومة في أرامكو إلى ١٠٠٪ بأثر مالي رجعي إلى سنة ١٩٧٦م بعد أن دفعت الحكومة قيمة أصول أرامكو كلها تقريباً، وفي شهر ربيع الآخر ١٤٠٩هـ الموافق نوفمبر ١٩٨٨م تم تأسيس شركة الزيت العربية السعودية (أرامكو السعودية) بمرسوم ملكي، لتتولى المهام الإدارية والتشغيلية التي كانت تضطلع بها أرامكو نيابة عن الحكومة. وفي عام ١٩٩٣م صدر مرسوم ملكي آخر يقضي بدمج المصافي ومرافق توزيع منتجات البترول بالمملكة في أرامكو السعودية، وأصبحت بذلك مسؤولة عن جميع أعمال البترول في المملكة تقريباً، بدءاً من أعمال التنقيب والإنتاج إلى التكرير والنقل والتسويق. (وكالة الأنباء السعودية، ٢٠٢٣)

### التأميم الكامل والتحول إلى شركة وطنية (1973 - 1988)

- السيطرة الحكومية: بدأت المملكة العربية السعودية في شراء حصص من الشركة تدريجياً.
  - في عام ١٩٧٣، استحوذت الحكومة على حصة ٢٥٪ من أسهم أرامكو.
  - في العام التالي، زادت الحصة لتصل إلى ٦٠٪.
  - التأميم الكامل: في عام ١٩٨٨، انتقلت ملكية الشركة بالكامل إلى المملكة العربية السعودية في عهد الملك فهد بن عبدالعزيز رحمه الله، وأصبحت تعرف باسم "أرامكو السعودية".
- ### التكامل العالمي والتوسع (١٩٨٩ - الوقت الحاضر)

- التحول الاستراتيجي: في عام ١٩٨٩، بدأت أرامكو السعودية تحولها من مجرد شركة منتجة ومصدرة للنفط إلى شركة طاقة متكاملة، حيث أسست "شركة ستار إنتربرايزز Motiva Enterprises" حالياً بالشراكة مع شركة تكساكو في الولايات المتحدة.
  - القدرة الإنتاجية: بحلول عام ٢٠٠٩، أنجزت الشركة مشروعاً لزيادة طاقتها الإنتاجية من النفط الخام إلى ١٢ مليون برميل يومياً.
  - الاكتتاب العام: في عام ٢٠١٩، طرحت أرامكو جزءاً من أسهمها للاكتتاب العام الأولي في سوق الأسهم السعودية "تداول".
  - الدور العالمي: اليوم، تعتبر أرامكو السعودية أكبر منتج للنفط في العالم، وتلعب دوراً محورياً في تأمين إمدادات الطاقة العالمية، مع التركيز على التقنيات المبتكرة والاستدامة. (أرامكو السعودية)
- ### إحصائيات حول الموظفين والتدريب:

وفقاً للبيانات المتاحة من تقارير ومصادر متعددة، إليك أهم إحصائيات التوظيف والتدريب في شركة أرامكو السعودية:

### إحصائيات التوظيف

- القوى العاملة:
- يبلغ عدد موظفي أرامكو السعودية أكثر من ٧٠,٠٠٠ موظف وموظفة.
- في عام ٢٠١٨، بلغ عدد الموظفين في الشركة الرئيسية ٦٧,٩٥ ألف موظف، منهم ٥٩,٨٥ ألف سعودي و ٨,٠٩ ألف أجنبي.
- في عام ٢٠١٧، كان عدد الموظفين ٦٦ ألف موظف، منهم ٥٧ ألف سعودي.

**نسبة التوطين للسعوديين بالشركة:** تستمر الشركة في رفع نسبة السعودة، حيث بلغت ٩٠,٣٪ من إجمالي موظفيها في عام ٢٠٢٣.

■ في نهاية عام ٢٠١٨، كانت نسبة الموظفين السعوديين حوالي ٨٨,١٪ من إجمالي القوى العاملة.

■ تجاوز عدد الموظفين في أرامكو السعودية ٥٠٠٠ موظفة، ويمثلن ٧,٢٪ من القوة العاملة للشركة.

■ كما شهد عدد القيادات ارتفاعاً بنسبة ٣٢٪ في عام ٢٠٢٤ ليصل إلى ٣٠٨ قيادية.

#### **إحصائيات التدريب والتطوير**

تولي أرامكو اهتماماً كبيراً بتدريب موظفيها وتطويرهم، وتشمل برامجها:

برامج التدريب المخصصة:

■ تقدم الشركة برامج تطوير للقيادات التنفيذية، وبرامج تطوير جامعي، وسلسلة من برامج "التحدي" التي تركز على تطبيق المفاهيم المبتكرة لحل المشكلات.

■ كما توفر برامج تدريب إداري ومهني وتقني لإبقاء الموظفين على اطلاع بأحدث التطورات في مجال صناعة النفط والغاز.

#### **برامج الطلاب والخريجين:**

■ تقدم أرامكو برنامجاً للتدريب الجامعي لطلاب وطالبات الجامعات الذين تتطلب جامعاتهم تدريباً عملياً قبل التخرج.

■ كما تقدم برنامجاً للتدريب المهني لطلاب الدبلوم السعوديين في الكليات الصناعية والفنية.

■ يُعد برنامج التدرج لخريجي الثانوية (ITC) أحد أهم برامجها لاستقطاب الكفاءات الشابة.

**ساعات التدريب:** في عام ٢٠٢٤، ارتفع متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف بنسبة ٤٧,٤٪ (أرامكو السعودية)

## **١,٩. منهجية البحث**

### **منهج الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال التطرق للإطار المفاهيمي للأتمتة الإلكترونية في عمليات الموارد البشرية وتحسين جودة العمل. واستخدام المنهج الإحصائي في جمع البيانات ومعالجتها في الجانب التطبيقي من الدراسة.

### **مصادر بيانات الدراسة:**

يتطلب تحقيق أهداف هذه الدراسة جمع نوعين من البيانات:

- **مصادر ثانوية:** تم جمعها من خلال البحث المكتبي وذلك لبناء الخلفية النظرية للدراسة والتي تم الحصول عليها من الكتب والدوريات والمقالات والبحوث والدراسات السابقة.
- **مصادر أولية:** تم جمعها باستخدام الاستبانة من أفراد عينة الدراسة والمكونة من عينة من موظفي شركة أرامكو السعودية.

## مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في موظفي شركة أرامكو السعودية، وتمت الدراسة خلال العام الدراسي (١٤٤٧هـ-٢٠٢٥م)، والذي يبلغ عددهم (١٢٠) مفردة.

## عينة الدراسة:

تم اختيار عينة ميسرة من مجتمع الدراسة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على أفراد العينة خلال العام الدراسي ١٤٤٧هـ/٢٠٢٥م. وبعد جمع الاستبانات، بلغت النسخ الصالحة للتحليل الإحصائي للبيانات (١٢٠) استبانة.

## أداة الدراسة وإجراءات بنائها:

يقصد بأداة البحث: هي الوسيلة المنهجية المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة أو الإجابة عن تساؤلاتها البحثية. (القحطاني، وآخرون، ٢٠٠٤م). اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تمثل هذه الأداة وسيلة منظمة للحصول على إجابات مكتوبة من مجموعة من الأفراد حول موضوع محدد، وذلك بشكل مستقل ودون تدخل مباشر أو حضور من الباحث أثناء عملية الإجابة. (القحطاني، وآخرون، ٢٠٠٤م).

## الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم ذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، حيث تستخرج النتائج بناءً على الأساليب الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ والمتوسط الحسابي الموزون (المرجح)؛
٢. الانحراف المعياري.
٣. معامل ارتباط بيرسون؛
٤. معامل الثبات ألفا كرونباخ

## ١,١٠ . المخطط المقترح للبحث

### الفصل الأول: الإطار العام للبحث

#### المقدمة:

- مشكلة الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- الأهمية العلمية
- الأهمية التطبيقية
- حدود الدراسة
- منهجية الدراسة
- متغيرات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .

- أتمتة عمليات الموارد البشرية
- تحسين جودة العمل
- الدراسات السابقة
- نبذة تعريفية عن شركة أرامكو

### الفصل الثالث: (منهجية الدراسة، وإجراءاتها)

- تمهيد
- منهج الدراسة
- مصادر جمع البيانات
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- الأساليب الإحصائية

## الفصل الرابع

- تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

## الفصل الخامس

- النتائج والتوصيات
- المراجع والمصادر
- الملاحق

## ٢. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: أتمتة عمليات الموارد البشرية
- المبحث الثاني: تحسين جودة العمل
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المختصة بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، والعمل على توفير الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، واستخدام تلك الموارد في تحقيق الأهداف الإنتاجية.

وفي ظل اعتماد الإدارات حالياً على التقنيات المتطورة في تنفيذ أنشطتها، تساهم تكنولوجيا المعلومات في تسهيل إنسيابية القرارات وتوجيه وتنفيذ أنشطتها، ومن هذه الإدارات إدارة الموارد البشرية التي تنصب أنشطتها في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ثم عملية الاستقطاب لتحديد مؤهلات وقدرات العاملين المحتملين من خلال الإعلان عن المكانة الوظيفية الشاغرة وأهم المعلومات المتعلقة بها، وتساعد أتمتة الموارد البشرية في إنجاز تلك الأعمال وتحقيق الأهداف بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف الممكنة، كما تساعد أتمتة إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء الإلكتروني، وهي العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بشكل ذاتي أو تلقائي أو آلي وتوظيف ذلك بشكل يعزز البقاء والاستمرار في العمل، وهناك أيضاً الاعتماد على الأتمتة في عملية احتساب أجور العاملين وتسليمهم رواتبهم بشكل دقيق وسليم بعيداً عن المشكلات والأخطاء التي من الممكن أن ترافق هذه العملية. (قريشي وآخرون، ٢٠١٧، ١٥٦).

## مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية، والتي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه". (ديسلر، ٢٠٠٧، ١٥).

وقد عرفها (رشيد، ٢٠١٣، ١٣) بأنها: أحد الأنشطة الإدارية التي تُعنى بالاستخدام الفعال للموارد البشرية في المنظمة.

كما تُعنى إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي بتصميم وتنفيذ استراتيجيات ورسم سياسات تهدف إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري داخل المنظمات، ويشمل ذلك تحليل الاحتياجات الوظيفية، مروراً باستقطاب واختيار وتنمية الكفاءات المناسبة، وصولاً إلى تطوير وتنمية القدرات الفردية والجماعية، وتحفيز الأداء، وإدارة المسار الوظيفي، بما يضمن توافق القدرات البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة في تنفيذ المهام المطلوبة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى خلق بيئة عمل ملائمة ومناسبة للعاملين، تضمن تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين، وتحقيق غاياتها المرجوة، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتوفير فرصاً للتطور المهني والشخصي، مما يساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية. ويندرج تحت إدارة عمليات الموارد البشرية العديد من المهام منها:



### مفهوم الأتمتة:

تعني الأتمتة (Automation) لغةً "ذاتي الحركة، أو تلقائي، أو تشغيل آلي" (٤٢: ١٩٩٥ Oxford)، ويدل ذلك على عدم تدخل الإنسان في المعالجة، بل يقتصر دوره على إعطاء الأوامر، وتُعرف الأتمتة اصطلاحاً بأنها: "جعل العمل تلقائياً أوتوماتيكياً بهدف التقليل من العمل اليدوي والسرعة في الأداء والحصول على النتائج المطلوبة في غاية الدقة" (الغامدي، ٢٠٢٢، ٩)

كما عُرِفَتْ بأنها "إلغاء تدخل الإنسان إلغاءً كلياً أو جزئياً في تنفيذ مهمات إدارية أو علمية أو صناعية أو منزلية" (العنقري، والدخيل، ٢٠٢٣، ٧٨).

وتعرف الأتمتة الإدارية بأنها: "استخدام مجموعة من أنظمة الحاسب والشبكات المتصلة في الأعمال الإدارية المقدمة بشكل يومي ودائم في الهيئات والمؤسسات ذات الطابع الإداري" (الهمشري، ٢٠٠١، ٢٦٥).

### أهداف الأتمتة الإدارية:

للأتمتة الإدارية أهداف عديدة، هي كالتالي: (دحبح، ٢٠٢٣)

- رفع جودة العمل الإداري وسرعته.
- دعم عملية اتخاذ القرار بما يصب في مصلحة الإدارة، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات لتوفير استراتيجية تساعد في اتخاذ القرار.
- تعزيز مستوى الأداء واستثمار الطاقات البشرية بشكل أمثل، إذ تقوم على توزيع المهام بشكل فعال وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.
- زيادة الدقة في البيانات وتقليل الأخطاء البشرية.
- التخلص من الإهمال واللامبالاة والتراخي الإداري.
- تخفيض التكاليف وتقليل الهدر في الموارد وترشيد الوقت.
- تعزيز قدرة المدراء على اتخاذ قرارات مدروسة من خلال توفير آليات فعالية تدعم عملية اتخاذ القرار.

## أهمية أتمتة إدارة الموارد البشرية:

تتجلى أهمية أتمتة إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط كما يلي: (القيسي، ٢٠٢٤، ١٧)

- تعزيز شفافية العمل عن طريق توفير منصات إلكترونية للموظفين للوصول إلى معلوماتهم الخاصة والمهنية، وهذا يمنح الموظفين التحكم في بياناتهم وتقديم طلباتهم الشخصية.
  - رفع كفاءة وفاعلية العمل من خلال تسهيل الإجراءات وتخفيض التكاليف.
  - تسهيل عملية تحليل بيانات الموظفين واتخاذ القرارات الاستراتيجية المعتمدة على البيانات.
  - تسهيل عملية استقطاب واختيار وتعيين الموظفين الجدد والتحقق من الكفاءات المطلوبة.
  - تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تلبية احتياجات الموظفين الخاصة والمهنية.
  - تسهيل عملية إدارة الملفات الشخصية للموظفين بما في ذلك بياناتهم الشخصية والدورات التدريبية الخاصة بهم وأدائهم الوظيفي، مما يسهل تحديث الملفات واسترجاعها بكل سهولة.
  - الاتصال الفوري بين الإدارة والموظفين وإيصال الإشعارات والتنبيهات بدقة عالية وبأسرع وقت.
  - إتاحة التقنيات الإلكترونية لتمكين الموظفين من الوصول إلى المنصات التعليمية والدورات المهنية لتلقي التدريب اللازم والعمل على تطوير مهاراتهم ومعارفهم.
- مشاكل أتمتة الموارد البشرية:**

يوجد بعض المشاكل التي تواجه المنظمات التي تسعى إلى أتمتة إدارة الموارد البشرية: (القيسي، ٢٠٢٤، ١٨)

- ١- صعوبة تكيف الموظفين مع الأنظمة الآلية الجديدة، خاصة إذا كانوا حديثي العهد بالتكنولوجيا أو ممن يفضلون الإدارة التقليدية. وقد تتطلب الأتمتة تغييرات في إجراءات بعض العمليات الوظيفية، مما يؤدي إلى مقاومة واعتراض أحياناً من بعض الموظفين.
  - ٢- أمن المعلومات والبيانات الخاصة بالعاملين، حيث من الممكن أن تتعرض البيانات الخاصة بالعاملين للاختراق أو التسريب في الأنظمة الآلية الإلكترونية.
  - ٣- قد تواجه أنظمة الأتمتة مشاكل تقنية مثل الأعطال المفاجئة أو الأخطاء في البرامج، مما يجعل صيانة وإصلاح نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باهظة التكلفة.
  - ٤- يتطلب من المنظمة تدريب الموظفين وتوعيتهم باستمرار بالتحديثات والتحديات الناتجة من عمليات الاتصال والتفاعل بين إدارة الموارد البشرية الآلية والموظفين.
- متطلبات تطبيق الأتمتة على عمليات إدارة الموارد البشرية:**

لكي يتم أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية، يجب أن يتوفر عدد من المتطلبات (التقنية – الأمنية – الإدارية – البشرية) كما يلي:

## المتطلبات الإدارية:

- **التخطيط الاستراتيجي والتأسيس:** يجب وضع خطة عمل وآلية واضحة لأتمتة العمليات الإدارية، وذلك من خلال تشكيل فريق متخصص في تخطيط ومتابعة وتنفيذ الأتمتة. كما يمكن الاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لوضع المواصفات العامة وتحديد المعايير والمقاييس المناسبة لضمان تكامل الأنظمة الآلية للعمليات الإدارية.
  - **القيادة والدعم الإداري:** يجب على الإدارة العليا توفير بيئة عمل مناسبة وداعمة، كذلك متابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات الراجعة يضمن نجاح المشروع وتطويره، كما أن قناعة الإدارة بأهمية أتمتة العمليات الإدارية ودعم تطبيقها، يعتبر أمر ضروري لتحقيق نجاحها. (ياسين، ٢٠٠٥، ٢٥)
  - **تعليم وتدريب العاملين، وتوعية وتنقيف المتعاملين:** تتطلب عملية أتمتة عمليات الإدارة إلى موارد بشرية مؤهلة تم تدريبها لتواكب متطلبات التحول الجديد، بالإضافة إلى توعية الموظفين بثقافة وطبيعة العمليات الآلية، والعمل على الاستعداد النفسي والسلوكي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع عملية التغير. (أبو العينين، ٢٠١٩، ٥٨)
- المتطلبات التقنية:**

تتمثل المتطلبات التقنية في:

- أجهزة الحاسوب بمختلف أنواعها المناسبة للتطور في برامج وبرمجيات الأتمتة.
  - نظم وبرامج التشغيل وبرامج التطبيقات المختلفة التي يتم من خلالها العمليات الآلية.
  - شبكات الحاسوب والإنترنت.
- المتطلبات البشرية:**
- تحديد الاحتياجات: يجب تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموظفين المؤهلين في مجال تكنولوجيا المعلومات والبرمجة، وذلك لتلبية احتياجات العمليات الآلية.
  - استقطاب أفضل الكفاءات من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
  - وضع نظام فعال للحفاظ على الموظفين الموهوبين وتطويرهم وتحفيزهم باستمرار وفاعلية. (حامد، وآخرون، ٢٠١٧، ١٨٧).

## المتطلبات الأمنية:

- **حماية البيانات:** وذلك عن طريق تشفير البيانات الخاصة أثناء النقل والتخزين، وتطبيق سياسات للتحكم في الوصول إلى البيانات.
- **النسخ الاحتياطي للبيانات:** عمل آلية للنسخ الاحتياطي للبيانات، وآلية لاستعادتها في حالة حدوث فقد أو إزالة ومسح.

- **أمان الأنظمة والبرامج:** يجب تحديث أنظمة وبرامج الإدارة بانتظام، واستخدام الجدار الناري وبرامج مكافحة الفيروسات للحماية من الهجمات الإلكترونية والسيبرانية.
  - **الالتزام بالتشريعات:** يجب الالتزام بقوانين حماية البيانات المحلية والدولية، إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة المرور وغيرها من وسائل حماية البيانات.
- العمليات القابلة للأتمتة في إدارة الموارد البشرية:**

هناك الكثير من العمليات القابلة للأتمتة في إدارة الموارد البشرية نذكر منها:

- **طلبات الإجازة:** توفر أتمتة طلبات الإجازة سرعة الوصول إلى بيانات الموظف ومعرفة عدد أيام الإجازة المتبقية في رصيده، كما يتم تحديث نظام الرواتب بأيام الإجازة التي حصل عليها وحساب الرواتب بطريقة آلية. كما أنها تختصر الوقت والاتصال الورقي بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية من خلال وصول إشعار فوري إلى المدير للبت في طلب الإجازة، ويستطيع المدير قبوله أو رفضه بشكل آلي وسريع.
  - **تأهيل الموظف الجديد:** تساعد أتمتة الموارد البشرية على تصفية مجموعة كبيرة من المرشحين وفق المتطلبات الوظيفية، كما تساعد في نقل بيانات الموظف الجديد بمجرد تعيينه إلى نظام إدارة الموارد البشرية الخاص بالمنشأة، مثل تسجيل الحضور والانصراف، وتحديث البيانات، والاطلاع على الرواتب والمزايا وتتبع الأداء... إلخ.
  - **الحضور والانصراف:** تعتمد هذه العملية على نظام رقمي يقوم بتسجيل مواعيد الحضور والانصراف بمجرد الوجود في النطاق الجغرافي، ويتم ربطه بكشوف رواتب الموظفين مما ينعكس على مسير الرواتب. كما أنها تعزز من روح الانضباط لدى الموظفين. (Empuls,2024)
- بناء على سبق يؤكد الباحث على العلاقة الطردية بين كفاءة المؤسسة وكفاءة إدارة الموارد البشرية، مما يستوجب تبني تقنيات المعلومات كضرورة استراتيجية. وتمثل أتمتة نظم الموارد البشرية حلاً فعالاً لتلبية احتياجات المؤسسات في حفظ ومعالجة واسترجاع البيانات الضخمة بكفاءة عالية، وذلك من خلال توظيف القدرات التحليلية والتنظيمية التي توفرها هذه النظم. ويتوافق هذا التوجه مع أهداف ورؤية المملكة ٢٠٣٠ في تعزيز الابتكار والتحول الرقمي في القطاعين الحكومي والخاص.

## المبحث الثاني:

### تحسين جودة العمل

#### تمهيد:

اهتمت العديد من البحوث والدراسات في العقود الأخيرة بتحسين جودة العمل، الذي يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، ففي عصر التقدم الصناعي والتقني أصبح هناك تنافس شديد بين المنظمات والمؤسسات وأصبحت جودة العمل من أهم العوامل التي تسعى إليها المؤسسة لضمان النجاح والاستدامة في سوق العمل. كما أن مفهوم الجودة لم يُعد مقتصرًا على جودة المنتج أو الخدمة فقط، وإنما امتد ليشمل جميع جوانب العمل، من الحصول على رضا العملاء، وتقليل التكاليف، وزيادة إنتاجية الموظفين، الأداء الوظيفي، وجودة العمليات.

#### مفهوم جودة العمل:

تعرف الجودة في اللغة بأنها: جاد الشيء، جُودة وجودة، أي صار جيّدًا، والجيّد نقيض الرديء ومثلها التجويد. أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله: يجود جودة. (ابن منظور، ٢٠٠٨، ٢٣٤).

أما اصطلاحًا: فيرجع مفهوم الجودة للكلمة اللاتينية (Qualitas) التي يقصد بها طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته، وكانت تعني قديمًا الدقة والإتقان (يوسف، ٢٠٠٧) وثمة تعريفات كثيرة للجودة سنذكر منها ما يلي:

- تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمعايير: "الجودة هي جملة من الصفات والخصائص للسلعة أو للخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة" (عبد النور، ٢٠١٠، ٤٨)
- عرفها بومدين يوسف بأنها: "الجودة هي الملاءمة للغرض أو الاستعمال، وأنها دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة، بمعنى مطابقة الاحتياجات، وأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين بأقل تكلفة" (يوسف، ٢٠٠٧، ٢٨)
- وهناك نظرة واسعة وشاملة لمفهوم الجودة قدمها (Ishikaea, 1985): "أن جودة المنتج أو الخدمة، تشمل على جودة طريقة الأداء، وجودة المعلومات، وجودة العمليات الإنتاجية، وجودة مكان العمل، وجودة العاملين بكافة مستوياتهم الوظيفية، وأخيرًا جودة العمل ككل".

#### أهمية جودة العمل:

- الحفاظ على سمعة المؤسسة: حيث تتأثر السمعة بجودة المنتج، لذلك تسعى المؤسسات إلى تقديم منتجات تلبي رغبات وحاجات العملاء.
- المنافسة العالمية: تساعد المؤسسات من تحقيق المنافسة، ودخول السوق العالمية، فمستوى الجودة يؤثر في أرباح المؤسسة.

- **التكاليف وحصة السوق:** تنفيذ الجودة يساعد في اكتشاف الأخطاء الممكنة وتجنب التكلفة الإضافية، وكما يساعد في الاستفادة القصوى من زمن الآلات وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة الأرباح.
  - **المسؤولية القانونية:** إن الالتزام بمعايير الجودة يجنب المؤسسة المسائلة القانونية.
  - **استخدام الموارد بفعالية:** تساعد تطبيق الجودة على استخدام الموارد بشكل فعال وصحيح مما يؤدي إلى تقليل الهدر. (كاملية، وآخرون، ٢٠١٣، ٣٠)
  - **التحسين في الأداء العام:** إن تطبيق مراجعات الجودة يؤدي إلى تحسين الإجراءات والأعمال بشكل كامل، ويؤثر طردياً على الأداء العام في المؤسسة.
- وقد وضع (رضوان، ٢٠١٢، ٣٤) الآثار السلبية التي تنتج عن عدم تطبيق جودة العمل كما يلي:

|                                     |                            |                            |                 |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|
| مخاطر العمل.                        | زيادة في الأخطار والمشاكل. | زيادة ضغوط العمل.          | زيادة التكاليف. |
| انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين. | عدم تحقيق رضا العملاء.     | عدم تحقيق الربحية المرجوة. | هدر الوقت.      |

#### ركائز تحسين جودة العمل:

حدد (السالم والعلونة، ٢٠٠٦) الركائز التي يقوم عليها جودة العمل كما يلي:

- التزام ودعم الإدارة العليا.
  - الإدارة بناء على الحقائق.
  - سياسات وأهداف خاصة بالجودة.
  - السيطرة على المعلومات.
  - مشاركة العملاء.
  - نظام الحوافز والمكافآت.
  - مشاركة الموردين أو الشركات الاستشارية.
  - التدريب والتعليم.
  - التحليل والتصميم.
  - المشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين.
- ويمكن تصنيف هذه الركائز إلى نظامين رئيسيين هما:

- النظام الإداري: والذي يتضمن القيادة، التخطيط، تدريب ومشاركة العاملين وغيرها.
  - النظام التقني: والذي يتضمن أدوات وتقنيات تحسين الجودة. (الحراشة، ٢٠١١)
- أساليب تحقيق جودة العمل في المؤسسة:

تُعد الجودة أحد سمات العصر الحاضر، الذي يتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة، ويتطلب استخدام استراتيجيات فعالة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات. وتتنوع آليات تحقيق جودة العمل داخل المؤسسات على النحو التالي:

#### ١- آلية التخطيط:

يُعد التخطيط آلية أساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يُمكنها من تحديد أهدافها وتخصيص الموارد اللازمة من بشرية ومالية ومادية لتحقيقها، ويتضمن التخطيط الناجح توزيع المهام وتوفير الدعم والتوجيه للموارد البشرية، وتنسيق جهود الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة دون حدوث تضارب أو تعارض فيما بينها؛ بهدف ضمان التنفيذ الفعال، مما ينعكس على تحسين جودة العمل، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. وكلما كان التخطيط محدد بدرجة أكبر والأهداف والنشاطات واضحة، كلما زادت فرص نجاح المؤسسة والعكس صحيح. (حريم، ٢٠٠٩)

#### ٢- آلية التدريب:

يُعد التدريب جزءاً مكملاً للتعيين، ويهدف إلى تطوير قدرات الموظفين ومهاراتهم للقيام بالأعمال المسندة إليهم. ويتم التدريب أثناء العمل أو في مراكز متخصصة، ويتم تحت إشراف مدرب يقدم التوجيه والمعلومات، ويقوم أداء المتدرب. ويُحسن التدريب سلوك الموظف عبر رفع الروح المعنوية، وتقوية العلاقات الإنسانية، وتعزيز الرغبة في العمل دون إكراه، وتنمية القدرة على التعامل مع مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة، من خلال تحليلها العلمي وتطبيق أساليب وأدوات علمية متطورة لحل تلك المشكلات، كما يزيد الإنتاجية ويساعد على تحسين جودة العمل. (خيري، ٢٠١٣)

#### ٣- آلية القيادة:

تُمثل القيادة العنصر المحوري في العملية الإدارية، إذ تُعد بمثابة المحرك الأساسي الذي يُوجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. وتتجلى أهمية القيادة في قدرتها على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة، وذلك من خلال توجيه الموارد الإنتاجية بكفاءة وفعالية. وبدون القيادة الفعالة، تفقد وظائف الإدارة الأخرى، مثل التخطيط والرقابة، تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تُعد القيادة ضرورية للتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين جودة العمل بالمؤسسة.

#### ٤- آلية الرقابة:

تُعد الرقابة آلية أساسية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة، تشمل مراقبة الأداء بالمؤسسة، وتصحيح الانحرافات والأخطاء التي قد تواجهها الإدارة، وتحقيق المصلحة العامة وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق الخطط المرصودة. وتشمل الرقابة جوانب متعددة مثل تقييم أداء الموظفين، ومراقبة عمليات الشراء والبيع، وتسعى لتحسين جودة العمل والأداء وزيادة الإنتاجية في مختلف أنواع المؤسسات. (عبدربه، ٢٠١٣)

#### ٥- آلية التوجيه:

تُركز آلية التوجيه على تحفيز وتوظيف طاقات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. يتضمن ذلك توضيح المهام، وتفويض السلطة بشكل فعال تفادياً لحدوث تضارب أو تداخل في اختصاص العمل، بالإضافة إلى ضمان التواصل الفعال بين الرئيس ومروسيه، وتشجيع الإبداع لدى العاملين. كما يتطلب فهم دوافع الموظفين وتوفير بيئة عمل مُرضية لتحسين جودة أداء العمل. (عريقات وآخرون، ٢٠١١)

#### ٦- آلية اتخاذ القرار:

يُعد اتخاذ القرارات الإدارية أساس نجاح المؤسسات، ويتطلب كفاءة القادة، ومراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتجنب الأخطاء الشائعة. ويُفضّل إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والأخذ بمقترحاتهم، واستخدام وسائل تكنولوجية إدارية حديثة لتحسين جودة العمل، مع التأكيد على أن القرار عملية مستمرة تتطلب الخبرة والعقلانية لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### ٧- آلية التحفيز:

آلية التحفيز من الأدوات التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، بهدف تحقيق رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المخطط لها. بالإضافة إلى أنها تقوم بتنمية روح المشاركة والتعاون على مستوى الجماعة، وتحفز الموظفين، وتطور المهارات، وتحسّن الأداء، وتُقلل التكاليف، وتجذب الكفاءات. (بوجوراف، وبن رمضان، ٢٠٢٢)

ويرى الباحث أن أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية هي أداة قوية وفعالة يمكن للمؤسسات استخدامها لتحسين جودة العمل وزيادة مستوى الكفاءة والإنتاجية، واتخاذ قرارات أفضل، وتقليل التكاليف التشغيلية. ومع ذلك، من المهم أن تختار المؤسسات الحلول التقنية المناسبة لاحتياجاتها وأن تضمن تدريب موظفيها على استخدام هذه الحلول بفعالية.

## المبحث الثالث:

### الدراسات السابقة

#### أولاً: الدراسات العربية:

**دراسة مهدي، أفراح أحمد (٢٠٢٥) بعنوان " دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة الحبيب العقارية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ٥٣ من الموظفين العاملين بشركة الحبيب العقارية، وتوصلت الدراسة لنتائج منها: رغبة أفراد العينة على تطبيق أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية، ووافقون على المفاهيم الخاصة بأتمتة شؤون الموظفين، ووافقون بشدة على أن العاملين لديهم وعي عالي بخصائص ومزايا استخدام الأتمتة، كما بينت الدراسة ضعف البنية التحتية في الشركات. وأوصت الدراسة بتوصيات منها: تبني مشروع تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات المكونات المادية والبرمجيات وشبكات الاتصال، العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات عبر إدخالهم بدورات تدريبية تمكنهم من التعامل مع الأجهزة وشبكات الاتصال الحديثة، العمل على تطوير إدارة الأتمتة بالمنظمة التي بدورها تطور إدارة الموارد البشرية.

**دراسة الشباطات، صخر صدقي (٢٠٢٤) بعنوان "أثر تبني أتمتة العمليات في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في بلدية الطفيلة الكبرى"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الآثار المترتبة على تبني بلدية الطفيلة الكبرى أتمتة العمليات في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، ومستوى تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية، وتوضيح التحديات والمعوقات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية عند استخدامها للأتمتة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث هي استبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم (٤٨) فرداً وتم استرداد (٤٣) استبانة، وأظهرت النتائج مدى أهمية أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية في بلدية الطفيلة الكبرى لما لها من أهمية في سرعة ودقة إنجاز المعاملات وتسهيل عمل الموظفين مما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية في البلدية، وكذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التحديات التي تواجه تبني الأتمتة منها قلة التدريب، ارتفاع تكاليف الأتمتة.

**دراسة القيسي (٢٠٢٤) بعنوان " أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي – دراسة حالة مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية – عمان"**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي في مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة المدراء والعاملين في قسم الموارد البشرية في مدينة عبد الله الثاني، وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة

بعدد (٢٢٠) وتم استلام (٢١٠) استبانة، وكان من نتائج الدراسة أن المنظمات الصناعية في مدينة عبد الله الثاني تعمل على تحديد مهام الوظائف المعلنة إلكترونياً، كما تعمل المنظمات الصناعية على الاستثمار في البحث والتطوير والاستثمار في تحسين تكنولوجيا المعلومات مما يعمل على تحسين أدائها المالي.

### **دراسة العنقري، نورة وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان "دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تؤديه الأتمتة في ووظائف إدارة الموارد البشرية، وإلى أي مدى يتم تطبيق أتمتة عمليات إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، وتحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجهها إدارات الموارد البشرية عند استخدامها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وكانت أداة البحث هي الاستبانة وقد تم توزيعها على مجتمع الدراسة والذي بلغ عددهم (٢٠٤) وتم استرداد (٦٥) استبانة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى أن تطبيق الأتمتة في إدارات الموارد البشرية في الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية يُطبق بدرجة مرتفعة، كما أن التقنيات المستخدمة في المنظمات ليست حديثة ولا تتناسب مع متطلبات العمل، وأن الأتمتة تؤدي دوراً كبيراً في وظائف إدارات الموارد البشرية، وكانت أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه أتمتة وظائف إدارات الموارد البشرية هو أن تطبيق الأنظمة الإلكترونية يتطلب تكلفة مالية عالية، أوصت الدراسة إلى تشجيع ثقافة استخدام نظم المعلومات والعاملين بغرض الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

### **دراسة زلط (٢٠٢٣) بعنوان "أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية- دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر:"**

هدفت دراسة إلى أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر، وتم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عدد (٢٨٤) من العاملين في شركات الاتصالات في مصر، وتم جمع (٢٦٢) رد، وكان من نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

### **دراسة علال، عادل (٢٠٢٣) بعنوان " أتمتة إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التسويقي للبنوك التجارية: دراسة ميدانية لأحد البنوك التجارية:"**

هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير أتمتة إدارة الموارد البشرية على الأداء التسويقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، وتم استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عدد ١٤٥ موظفًا، وقد توصلت الدراسة إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يهتم بتطبيق أتمتة إدارة الموارد البشرية، كما أن أتمتة إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الأداء التسويقي لهذا البنك، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أتمتة إدارة الموارد البشرية والأداء التسويقي للبنك عند مستوى دلالة

٠,٠٥، حيث ساهمت استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية من زيادة في حجم الأداء التسويقي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

**دراسة الداود (٢٠٢١). بعنوان: "واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية":**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض، ومعرفة المتطلبات اللازمة لتطوير العمادة، ومعرفة الصعوبات التي تواجه العمادة عند استخدامها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي)، وتكون مجتمع الدراسة من ٩٦ قائدًا وموظفًا وموظفة، ووزعت الاستبانة عليهم وكان العائد منها (٦٥)، وكانت من نتائج الدراسة أن واقع استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في عمادة الموارد البشرية جاء قليلًا، كما أن مجتمع الدراسة موافقون على المتطلبات اللازمة لتطوير العمادة باستخدام الذكاء الاصطناعي.

**الدراسات الأجنبية:**

**دراسة Chetna Raikwar (٢٠٢٣) بعنوان " تحليل دور تكنولوجيا الأتمتة في الإدارة المستدامة للموارد البشرية: دراسة مفاهيمية":**

تهدف الدراسة إلى التحليل المنهجي لأبحاث إدارة الموارد البشرية المستدامة (HRM) بالإضافة إلى فهم الأتمتة لتطوير فهم أفضل لحالة المجال والفجوات البحثية، بالإضافة إلى اقتراح أجندة بحثية مستقبلية، تشير النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية المستدامة، جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا الآلية، يمكن أن تشجع الشركات على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة والنجاح في مساعيها لضمان الرخاء الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية والنتائج البيئية لأصحاب المصلحة.

**دراسة Pooja Gupta and Others (٢٠١٨)، بعنوان: "الأتمتة في التوظيف":**

تهدف هذه الدراسة إلى الرغبة في تحسين العمليات واستخدام التقنيات المتاحة في السوق، لاستخدامها في خدمات إدارة الموارد البشرية وفي التوظيف خصوصاً، كما تهدف إلى تحديد إذا ما كان على الشركة أن تختار الأتمتة أو لا، في دعم تخطيط القوى العاملة ووظائف التوظيف. كما استخدمت الاستبانة والمقابلات أدوات لجمع البيانات. وكانت أبرز نتائج الدراسة توصي بضرورة تطبيق الأتمتة في خدمات إدارة الموارد البشرية لفعاليتها ولمواكبة التطورات الحديثة في تكنولوجيا الإدارة المعلوماتية.

**التعليق عام على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات الخاصة بجوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

## أولاً: أوجه الشبه مع الدراسات السابقة:

- اتفقت جمع الدراسات العربية السابقة مع الدراسة الحالية في منهج الدراسة، والذي يعتمد على المنهج الوصفي، المسحي أو التحليلي.
  - اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو أتمتة عمليات الموارد البشرية مثل دراسة مهمدي (٢٠٢٥)، الشباطات (٢٠٢٤)، العنقري (٢٠٢٣)، Chetna Raikwar (٢٠٢٣)، ودراسة علال، عادل (٢٠٢٣).
  - اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الدراسة، وهي: الاستبانة.
  - اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تطبيقها على هيئات ومنظمات سعودية مثل دراسة مهمدي (٢٠٢٥)، دراسة العنقري (٢٠٢٣)، دراسة الداود (٢٠٢١).
  - اتفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة وهي إدارة الموارد البشرية في جهات حكومية مثل دراسة الشباطات، صخر صدقي (٢٠٢٤) التي طبقت على إدارة الموارد البشرية في بلدية الطفلية الكبرى، ودراسة القيسي (٢٠٢٤) التي طبقت على إدارة الموارد البشرية في مدينة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية، ودراسة العنقري وآخرون (٢٠٢٣) التي طبقت على إدارة الموارد البشرية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ودراسة الداود (٢٠٢١) التي طبقت على إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:**

- اختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في دراسة المتغير التابع وهو تحسين جودة العمل حيث لم يتم العثور على أي دراسة سابقة تقوم بدراسة أثر أتمتة عمليات الموارد البشرية على تحسين جودة العمل.
  - اختلفت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة واعتمدت على الشركات والمؤسسات الخاصة مثل دراسة مهمدي (٢٠٢٥) التي تم تطبيقها على إدارة الموارد البشرية على العاملين بشركة الحبيب العقارية، ودراسة زلط (٢٠٢٣) التي تم تطبيقها على إدارة الموارد البشرية بشركات الاتصالات في مصر، ودراسة علال، عادل (٢٠٢٣) التي تم تطبيقها على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر.
- ثالثاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

تتميز الدراسة الحالية بأنها تبحث أثر أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية على تحسين جودة العمل.

## ١,١١. جدول المحتويات

| الصفحة | الموضوع                                       |
|--------|-----------------------------------------------|
| ٢      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| ٣      | ١,١ . المقدمة                                 |
| ٤      | ١,٢ . مشكلة الدراسة                           |
| ٥      | ١,٣ . أهمية الدراسة                           |
| ٦      | ١,٤ . أسئلة البحث                             |
| ٦      | ١,٥ . أهداف البحث                             |
| ٦      | ١,٦ . فرضيات البحث                            |
| ٧      | ١,٧ . نموذج البحث                             |
| ٧      | ١,٨ . نبذة عن شركة أرامكو السعودية            |
| ٩      | ١,٩ . منهجية البحث                            |
| ١١     | ١,١٠ . المخطط المقترح للبحث                   |
| ١٣     | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة |
| ١٤     | المبحث الأول: أتمتة عمليات الموارد البشرية    |
| ١٩     | المبحث الثاني: تحسين جودة العمل               |
| ٢٣     | المبحث الثالث: الدراسات السابقة               |
| ٢٧     | ١.١١ . جدول المحتويات                         |
| ٢٨     | ١,١٢ . قائمة المراجع                          |

### ١,١٣. قائمة المراجع

- القيسي، رناد خالد محمد. (٢٠٢٤). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي – دراسة حالة (مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية)، رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- قريشي، محمد الطاهر، بومجان عادل، وسلطان، محمد رشدي. (٢٠١٧). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفهوم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة. مجلة العلوم الإنسانية، ع ٤٧.
- حامد، فداء. (٢٠١٥). الإدارة الإلكترونية - الأسس النظرية والتطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، ط ١.
- مهدي، أفراح أحمد. (٢٠٢٥). دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة الحبيب العقارية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (١)، المجلد (٩)، ص ٦٠ – ٨٦.
- العنقري، محمد عبدالرحمن، والدخيل، هيفاء منصور عثمان. (٢٠٢٣). دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد (٣)، المجلد (٤٣)، ص ٧٧ – ٩٤.
- ميا، علي زاهر، بسام، عيسى أسامة. (٢٠٠٨). الأتمتة الإدارية وأثرها على تحسين معدلات الأداء في مؤسسات القطاع العام: دراسة ميدانية على الشركة العامة لتوليد كهرباء بانياس. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد (٣٠)، العدد (٢)، ص ١٧ – ١٨.
- القحطاني، سالم، والعامري، أحمد، وآل مذهب، معدي، والعمر، بدران (٢٠٠٤م): منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على spss) ط ٣، الرياض، مكتبة العبيكان.

- وكالة الأنباء السعودية (واس). "اقتصادي / أرامكو السعودية .. قصة وطن ومسيرة خير". واس. ٢٩ مايو ٢٠٢٣ م.
- ابن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم (٢٠٠٨)، لسان العرب، بيروت، دار صادر، ط٦، مج٣.
- أبو العنين، محمد عبد الوهاب (٢٠١٩) أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على جودة الحياة الوظيفية، رسالة دكتوراة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- حامد، نور الدين، ونور الهدى بورغدة (٢٠١٧)، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على فعالية الأداء الوظيفي بدائرة الموارد البشرية بمؤسسة تكرير البترول – سونطراك سكيكدة، مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية، الجزائر، ع٢٤.
- الحراحشة، حسين محمد (٢٠١١) إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، ط١، عمان، الأردن، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- خيرى، أسامة. (٢٠١٣). الإدارة العامة، الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
- دحيج، سالم حمد سالم حمد (٢٠٢٣) دور الأتمتة في تحسين قيادة المؤسسات الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة قطر.
- رشيد، مازن (٢٠١٣)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، العبيكان للنشر.
- رضوان، محمود عبدالفتاح (٢٠١٢) إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط١.
- عبد النور، غرابية، ومحفوظ، أتشي (٢٠١٠) أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، مذكرة ليسانس غير منشورة.
- عبدربه، رائد محمد. (٢٠١٣). مبادئ إدارة الأعمال، الأردن، الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عريقات، أحمد يوسف وآخرون. (٢٠١١). المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، ط١، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- العنقري، نورة محمد عبد الرحمن، الدخيل، هيفاء منصور عثمان (٢٠٢٣) دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة. ٤٣ (٣).
- الغامدي، هند بنت أحمد (٢٠٢٢). أتمتة التعاملات الإلكترونية بالشؤون الإدارية في إدارة تقنية المعلومات بالإدارة العامة لتعليم البنات بالرياض تصور مقترح. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ١٢ع.
- قريشي، محمد الطاهر، بومجان عادل، وسلطان، محمد رشدي. (٢٠١٧). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: المفهوم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة. مجلة العلوم الإنسانية، ع ٤٧.
- القيسي، رناد خالد محمد. (٢٠٢٤). أثر تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الأداء التنظيمي – دراسة حالة (مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية)، رسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط.
- كاملية، بن شلوية، وأمال شرفي. (٢٠١٣) الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية- دراسة حالة مؤسسة مطاحن الواحات الرياض سطيف - تقرت، مذكرة لاستكمال نيل شهادة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- الهمشري، عمر أحمد (٢٠٠١). الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- يوسف، بومدين، (٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، ع ٥٥، جامعة بومرداس، الجزائر.

**Tarique, I., & Schuler, R. S. (2020). International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises. Routledge.**