

عنوان البحث
أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على
كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة
بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/
ماجد صالح إبراهيم القعيط

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدي العزيز،
الذي كان ولا يزال مثالاً نموذجياً للكفاح والانضباط والاجتهاد،
وسنداً ثابتاً في مسيرتي، ومصدر إلهام لا ينضب،
حفظه الله وأدام عليه الصحة والعافية.

وإلى روح والدتي الغالية،
رحمها الله رحمة واسعة، وأسكنها فسيح جناته،
التي غابت عن العين وبقي أثرها الطيب حياً في القلب،
أسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتها.

وإلى أبنائي الأحبة،
مصدر سعادتي ودافعي للاستمرار والعطاء،
أهديكم هذا العمل ليكون خطوة نحو مستقبل يليق بكم بإذن الله.
إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد وفاءً ومحبةً وامتناناً.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد أولاً وآخرًا على ما يسّر وأعان حتى تم إنجاز هذا العمل، فله الشكر كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، على توفيقه وتيسيره في كل خطوة من هذه الرحلة.

وبعد، فإنه لا يكتمل أي عمل دون الاعتراف بفضل من كان لهم أثر في الوصول إليه، ومن هذا المنطلق أجد لزامًا عليّ أن أعبر عن تقديري لكل من ساهم في هذا البحث دعمًا أو توجيهًا أو تصوييًا، وكان لحضوره أثر مباشر أو غير مباشر في إخراجه بالصورة التي هو عليها.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لمشرفي الكريمين على ما قدماء من ملاحظات علمية وتوجيهات دقيقة أسهمت في ضبط مسار البحث وتعزيز مخرجاته.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني لكل من وقف معي، أو ساندني، أو قدّم لي كلمة صادقة أو دعوة طيبة، وكان لذلك أثره في الاستمرار والمضي قدمًا حتى إتمام هذا العمل.

أسأل الله أن يجزي الجميع عني خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعًا، مباركًا، خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به حيثما وُضع.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (62) مفردة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين ($r = 0.77$)، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن النضج الرقمي يفسر ما نسبته (59%) من التباين في الكفاءة التشغيلية، وبمستوى دلالة إحصائية مرتفع. وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على تطوير نضج الممارسات الرقمية وليس فقط تبني الأنظمة. الكلمات المفتاحية: نضج الموارد البشرية الرقمية، الكفاءة التشغيلية، التحول الرقمي، الشركات المتوسطة، السعودية

Abstract

This study examines the impact of Digital HR Maturity on Operational Efficiency in medium-sized companies in Saudi Arabia. Using a quantitative approach and survey data from 62 respondents, the findings reveal a strong positive correlation ($r = 0.77$). Regression analysis indicates that Digital HR Maturity explains 59% of the variance in operational efficiency ($R^2 = 0.59$, $p < 0.001$). The results highlight the importance of advancing digital HR practices to achieve operational excellence.

Keywords:

Digital HR Maturity, Operational Efficiency, Digital Transformation, Medium-Sized Companies, Saudi Arabia

3.....	إهداء
4.....	شكر وتقدير
5.....	الملخص
6.....	Abstract
7.....	الفهرس
8.....	قائمة الجداول
9.....	الفصل الأول
9.....	مقدمة
10.....	مشكلة الدراسة
11.....	أهمية الدراسة
11.....	أهداف الدراسة
12.....	تساؤلات الدراسة
12.....	فروض الدراسة
13.....	الفصل الثاني
13.....	الدراسات السابقة
15.....	الفجوة البحثية
16.....	المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	تعقيب ختامي على الدراسات السابقة
19.....	الفصل الثالث
19.....	المنهجية وطرق البحث:
21.....	أدوات الدراسة
23.....	حدود الدراسة
24.....	الفصل الرابع
24.....	1. وصف العينة
26.....	2. تحليل الارتباط
26.....	3. تحليل الانحدار
27.....	4. اختبار الفرضية الرئيسية
28.....	الفصل الخامس
28.....	1. مناقشة النتائج
28.....	2. التوصيات
29.....	3. دراسات مستقبلية
29.....	4. الخاتمة

30	المراجع
32	الملاحق
33	ملحق (1)

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
24	خصائص عينة الدراسة	1
24	التوزيع حسب المسمى الوظيفي	2
25	سنوات الخبرة	3
25	سنوات استخدام الأنظمة	4
25	القطاع	5
25	حجم المنشأة	6
26	مستوى استخدام الأنظمة	7
26	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	8
27	نتائج تحليل الانحدار الخطي	9

الفصل الأول

مقدمة

شهدت منظمات الأعمال خلال السنوات الأخيرة تسارعاً واضحاً في وتيرة التحول الرقمي، الأمر الذي أسهم في إحداث تغييرات جوهرية في بيئة العمل، وأساليب الإدارة، وطريقة تنفيذ العمليات التشغيلية. وقد جاء هذا التحول مدفوعاً بالتطور التقني المتواصل، والتوسع في استخدام الأنظمة الذكية، والاعتماد المتزايد على البيانات الرقمية في إدارة الأنشطة والقرارات داخل المنظمات. وفي ظل هذا الواقع، أصبح التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسة التي تستند إليها المؤسسات في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الأداء، وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (Parry & Battista, 2019).

وفي هذا السياق، برزت إدارة الموارد البشرية الرقمية بوصفها أحد أهم مجالات التحول الرقمي داخل المنظمات، نظراً لارتباطها المباشر بمجموعة واسعة من العمليات الإدارية والتشغيلية، مثل الاستقطاب والتوظيف، وإدارة بيانات الموظفين، والحضور والانصراف، والرواتب، والتدريب، وإدارة الأداء، وتقديم الخدمات الذاتية للعاملين. ولم يعد الاهتمام في هذا المجال مقتصرًا على مجرد استخدام الأنظمة الإلكترونية، بل امتد إلى كيفية توظيف هذه الأنظمة بصورة فعالة ومتكاملة تسهم في تحقيق نتائج تشغيلية ملموسة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي في الموارد البشرية لا يقاس فقط بوجود الأنظمة أو التطبيقات التقنية، وإنما يرتبط بدرجة نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية داخل المنظمة. ويقصد بهذا النضج مستوى تطور التطبيق الرقمي من حيث تكامل الأنظمة، وجودة الاستخدام، وتوافر المهارات الداعمة، والقدرة على الاستفادة من التقنية في تحسين سير العمليات ورفع كفاءتها. ومن هذا المنطلق، فإن الفرق الحقيقي بين المنظمات لا يكمن في امتلاك التقنية وحدها، بل في مدى قدرتها على تحويلها إلى ممارسات عملية مستقرة ومؤثرة في الأداء (Bondarouk & Brewster, 2016; Strohmeier, 2020).

وقد بينت دراسات عديدة أن المنظمات التي تتمتع بمستويات أعلى من النضج الرقمي تكون أكثر قدرة على تقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة العمل الداخلي، مقارنة بالمنظمات التي تكتفي باستخدام الأنظمة الرقمية بصورة جزئية أو شكلية. وهذا يعني أن الأثر الإيجابي للتحول الرقمي لا يتحقق تلقائياً بمجرد تبني التقنية، بل يتوقف على مستوى التطبيق الفعلي، ودرجة التوافق بين الأنظمة والعمليات والاحتياجات التنظيمية (Bondarouk et al., 2017; Ruël et al., 2018).

ومن زاوية أوسع، تؤكد الأدبيات الاستراتيجية للتحول الرقمي أن النتائج التشغيلية المرجوة لا ترتبط بالتقنية في ذاتها بقدر ما ترتبط بمدى مواءمتها مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وبناء القدرات التنظيمية القادرة على استثمارها. ولذلك فإن التفاوت في نتائج التحول الرقمي بين المنظمات يمكن تفسيره من خلال اختلاف مستوى النضج المؤسسي، وفاعلية التطبيق، والقدرة على دمج الحلول الرقمية في بيئة العمل بطريقة تحقق قيمة حقيقية ومستدامة (Bharadwaj et al., 2013; Kane et al., 2015). كما دعمت المراجعات المنهجية هذا التوجه، موضحة أن أثر التحول

الرقمي في النتائج التشغيلية يتحدد بدرجة كبيرة وفق مستوى النضج المؤسسي وكيفية تطبيق التحول عبر مختلف العمليات التنظيمية (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد التحول الرقمي اهتمامًا متزايدًا في مختلف القطاعات، انسجامًا مع مستهدفات رؤية السعودية 2030 التي أكدت أهمية التحول التقني ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وقد انعكس هذا التوجه على الشركات بمختلف أحجامها، ومنها الشركات المتوسطة، التي أصبحت تتجه بصورة متسارعة نحو تبني الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية. إلا أن نتائج هذا التبني لا تبدو متساوية بين جميع الشركات؛ إذ ما تزال بعض المنظمات تحقق مكاسب تشغيلية واضحة، في حين لا ينعكس استخدام التقنية لدى منظمات أخرى على مستوى الكفاءة بالشكل المتوقع.

ومن هنا تبرز أهمية دراسة أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، بهدف فهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وتحديد مدى إسهام النضج الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي المرتبط بإدارة الموارد البشرية. كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية تساعد في توضيح هذا الموضوع داخل بيئة سعودية تتزايد فيها أهمية التحول الرقمي على المستوى المؤسسي والتشغيلي.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع الملحوظ في استخدام الأنظمة الرقمية في إدارة الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة، لا تزال العديد من الشركات المتوسطة تواجه تحديات واضحة في تحقيق تحسن فعلي في الكفاءة التشغيلية المرتبطة بعمليات الموارد البشرية. وتشير الأدبيات إلى أن هذه التحديات لا تعود بالضرورة إلى نقص البنية التقنية أو غياب الأنظمة الرقمية، بل ترتبط بدرجة نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية من حيث مستوى التكامل بين الأنظمة، وجودة الاستخدام، وتوافر التدريب، واستمرار الاعتماد على الإجراءات اليدوية رغم توفر الحلول الرقمية (Bondarouk & Brewster, 2016; Ruël et al., 2018).

كما توضح الدراسات التجريبية أن التحول الرقمي قد لا يحقق عائدًا تشغيليًا ملموسًا إذا لم يرتبط بتطوير فعلي للممارسة الرقمية داخل المنظمة؛ إذ تتأثر جودة خدمات الموارد البشرية وفاعلية العمليات بدرجة نضج e-HRM وتكامله وطريقة استخدامه، وليس بمجرد وجود النظام (Bondarouk et al., 2017; Marler & Parry, 2016). ومن منظور أوسع، تفسر الأدبيات الاستراتيجية تفاوت نتائج التحول الرقمي بين المنظمات بأن الاستراتيجيات الرقمية وبناء القدرات التنظيمية تمثل العامل الحاسم في تحويل الاستثمار التقني إلى نتائج تشغيلية قابلة للقياس، وليس التقنية ذاتها (Bharadwaj et al., 2013; Kane et al., 2015).

وعلى الرغم من هذا التوافق في نتائج الأدبيات الدولية، تكشف المراجعة النقدية عن ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية والكفاءة التشغيلية في سياق الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؛ إذ ركزت معظم الدراسات على الأداء التنظيمي العام أو على قطاعات وسياقات مختلفة، دون التعمق في هذه الفئة التي تمثل شريحة مهمة من الاقتصاد الوطني. كما تشير المراجعات المنهجية إلى أن آثار التحول الرقمي، بما فيها الكفاءة التشغيلية، تتحدد بدرجة النضج المؤسسي وكيفية تطبيق التحول عبر العمليات المختلفة (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

وتتجلى هذه المشكلة بوضوح لدى العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في الشركات المتوسطة، الذين يتعاملون يوميًا مع الأنظمة الرقمية ويواجهون آثار ضعف نضج الممارسات الرقمية على سرعة ودقة وجودة العمليات. وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية
تتبع الأهمية العلمية للدراسة الحالية من إسهامها في تطوير المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال تقديم تحليل يربط نضج الممارسات الرقمية بـ الكفاءة التشغيلية ربطاً مباشراً وقابلًا للقياس، وهو ربط لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة، خاصة في السياق السعودي. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات عبر توظيف مفهوم النضج الرقمي كمفهوم إجرائي قابل للقياس والتحليل الإحصائي، بدلاً من الاكتفاء بدراسة تبني الأنظمة الرقمية بصورة عامة (Strohmeier, 2020; Parry & Battista, 2019). وتوفر نتائج الدراسة أساساً علمياً يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تتناول التحول الرقمي في الموارد البشرية من منظور تشغيلي أعمق.

ثانياً: الأهمية العملية
تتبع الأهمية العملية للدراسة من قدرتها على تقديم نتائج تطبيقية تسهم في معالجة مشكلة واقعية تواجه الشركات المتوسطة، تتمثل في ضعف الكفاءة التشغيلية الناتج عن انخفاض مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية. وتساعد نتائج الدراسة صنّاع القرار على توجيه استثمارات التحول الرقمي نحو تحسين جودة الاستخدام وتكامل الأنظمة بدلاً من التركيز على زيادة عدد الأنظمة، بما يسهم في تقليل الهدر التشغيلي وتحسين سرعة ودقة العمليات (Bondarouk et al., 2017; Marler & Parry, 2016).

أهداف الدراسة

1. الهدف الرئيس: تحليل أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

2. الأهداف الفرعية

- a. قياس مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الشركات المتوسطة.
- b. تقييم مستوى الكفاءة التشغيلية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.
- c. تحليل العلاقة بين النضج الرقمي والكفاءة التشغيلية.
- d. تحديد أكثر أبعاد نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية تأثيراً في كفاءة العمليات التشغيلية.

e. دراسة الفروق في مستوى الكفاءة التشغيلية باختلاف مستوى النضج الرقمي.

تساؤلات الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية:
1. ما مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية؟
 2. ما مستوى كفاءة العمليات التشغيلية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في هذه الشركات؟
 3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية؟
 4. ما أكثر أبعاد نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية تأثيراً في كفاءة العمليات التشغيلية؟
 5. هل تختلف مستويات الكفاءة التشغيلية باختلاف مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية؟

فروض الدراسة

- فرض العدم الرئيس
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- فروض العدم الفرعية
- H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أتمتة عمليات الموارد البشرية وكفاءة العمليات التشغيلية.
- H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل الأنظمة الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية.
- H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاستخدام والمهارات الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية.
- H_{04} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من زوايا نظرية وتطبيقية متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على الجوانب المفاهيمية للتحول الرقمي، في حين اهتمت دراسات أخرى بتحليل أثر الممارسات الرقمية على الأداء التنظيمي وجودة الخدمات. وفيما يلي عرضٌ لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وفق تسلسل منهجي موحد.

1. دراسة Bondarouk and Brewster (2016)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توضيح مستقبل البحث العلمي في العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتكنولوجيا، وبناء إطار مفاهيمي يفسر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية.
- b. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي النظري من خلال تحليل الأدبيات السابقة ذات الصلة.
- c. عينة الدراسة: لا تنطبق (دراسة نظرية).
- d. أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن امتلاك الأنظمة التقنية لا يضمن تحسين الأداء أو تحقيق نتائج ملموسة ما لم يصاحبه نضج مؤسسي يشمل الجوانب التقنية والبشرية والتنظيمية.
- e. تعقيب الباحث: تدعم هذه الدراسة الأساس النظري لبحث العلاقة بين نضج الممارسات الرقمية ونتائج الأداء، إلا أنها لم تختبر الأثر على الكفاءة التشغيلية بصورة مباشرة.

2. دراسة Strohmeier (2020)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية وتمييزه عن المفاهيم التقليدية مثل e-HRM و HRIS.
- b. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على التحليل المفاهيمي للأدبيات الحديثة في مجال الموارد البشرية الرقمية.
- c. عينة الدراسة: لا تنطبق (دراسة مفاهيمية).
- d. أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تمثل تحولاً شاملاً يعتمد على تكامل التقنية والعمليات والقدرات البشرية والثقافة التنظيمية.
- e. تعقيب الباحث: تسهم هذه الدراسة في تعريف المتغير المستقل في البحث الحالي، إلا أنها لم تتناول أثر هذا التحول على الكفاءة التشغيلية.

3. دراسة Parry and Battista (2019)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة.
- b. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المراجعة المنهجية (Systematic Literature Review).
- c. عينة الدراسة: مجموعة من الدراسات العلمية المنشورة في مجلات محكمة.
- d. أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين أداء الموارد البشرية، إلا أن هذا الأثر يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى نضج الممارسات الرقمية داخل المنظمة.

e. تعقيب الباحث: تؤكد نتائج هذه الدراسة أهمية النضج الرقمي، لكنها لم تركز على الكفاءة التشغيلية بوصفها متغيرًا تابعًا مستقلًا.

4. دراسة (Marler and Parry (2016)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استخدام تقنيات e-HRM والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثر ذلك على الأداء التنظيمي.
- b. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة وتحليل إحصائي للبيانات.
- c. عينة الدراسة: عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية بعدد من المنظمات.
- d. أهم النتائج: أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استخدام e-HRM وتعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي.
- e. تعقيب الباحث: ركزت الدراسة على الأداء التنظيمي العام ولم تتناول الكفاءة التشغيلية بشكل مباشر.

5. دراسة (Bondarouk, Harms, and Lepak (2017)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات e-HRM على جودة خدمات الموارد البشرية داخل المنظمات.
- b. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة وتحليل البيانات إحصائيًا.
- c. عينة الدراسة: عينة من منظمات تطبق أنظمة e-HRM.
- d. أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن تحسن جودة خدمات الموارد البشرية يرتبط بفعالية استخدام e-HRM ومستوى نضج تطبيقه.
- e. تعقيب الباحث: تدعم هذه الدراسة الربط بين النضج الرقمي وجودة العمليات، إلا أنها لم تركز على الشركات المتوسطة أو السياق السعودي.

6. دراسة (Ruël, Bondarouk, and Looise (2018)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس فعالية تطبيق أنظمة e-HRM وأثرها على النتائج التنظيمية.
- b. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة.
- c. عينة الدراسة: عينة من إدارات الموارد البشرية في منظمات أوروبية.
- d. أهم النتائج: أظهرت النتائج أن فعالية e-HRM ترتبط بدرجة تكامل الأنظمة ومستوى نضج استخدامها، وليس بمجرد وجود النظام.
- e. تعقيب الباحث: تتفق نتائج هذه الدراسة مع منطلقات البحث الحالي، إلا أن السياق الجغرافي يختلف عن البيئة السعودية.

7. دراسة (Bharadwaj et al (2013)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تطوير إطار للاستراتيجية الرقمية يربط بين الاستراتيجية وبناء القدرات وتحقيق النتائج التنظيمية.
- b. منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على التحليل النظري المدعوم بالأدبيات الاستراتيجية والتقنية.
- c. عينة الدراسة: لا تنطبق (دراسة نظرية).
- d. أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن مواءمة الاستراتيجية الرقمية مع القدرات التنظيمية شرط أساسي لتحويل التحول الرقمي إلى قيمة تشغيلية.
- e. تعقيب الباحث: تدعم هذه الدراسة التفسير الاستراتيجي لتفاوت نتائج التحول الرقمي بين المنظمات.

8. دراسة (Kane et al (2015)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تفسير أسباب تفاوت نتائج التحول الرقمي بين المنظمات.
- b. منهجية الدراسة: دراسة تطبيقية تحليلية مبنية على مسوح تنظيمية ودراسات حالة.
- c. عينة الدراسة: عدد من المنظمات العالمية.
- d. أهم النتائج: أكدت الدراسة أن الاستراتيجية والقيادة وبناء القدرات التنظيمية تمثل العامل الحاسم في نجاح التحول الرقمي.
- e. تعقيب الباحث: تفسر هذه الدراسة سبب عدم تحقيق بعض المنظمات لنتائج تشغيلية رغم امتلاكها للتقنية.

9. دراسة Vial (2019)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة لمفهوم التحول الرقمي وبناء أجندة بحثية مستقبلية.
- b. منهجية الدراسة: مراجعة منهجية للأدبيات.
- c. عينة الدراسة: مجموعة واسعة من الدراسات المنشورة.
- d. أهم النتائج: أظهرت الدراسة أن آثار التحول الرقمي، بما فيها الكفاءة التشغيلية، تتحدد بدرجة النضج المؤسسي وكيفية التطبيق.
- e. تعقيب الباحث: تعزز هذه الدراسة مفهوم النضج بوصفه عاملاً تفسيريًا رئيسًا لنتائج التحول الرقمي.

10. دراسة Verhoef et al. (2021)

- a. هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقديم إطار متعدد التخصصات للتحول الرقمي ونتائجه التنظيمية.
- b. منهجية الدراسة: مراجعة تحليلية وبناء إطار مفاهيمي.
- c. عينة الدراسة: لا تنطبق (دراسة إطار نظري).
- d. أهم النتائج: أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب قدرات تنظيمية ونضجًا مؤسسيًا لتحقيق نتائج تشغيلية مستدامة.
- e. تعقيب الباحث: تدعم هذه الدراسة الإطار النظري العام للبحث الحالي.

الفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، إلا أن معظم هذا الاهتمام انصرف إلى الجوانب المفاهيمية العامة أو إلى أثر التحول الرقمي في الأداء التنظيمي الكلي، دون التركيز بصورة كافية على الكفاءة التشغيلية بوصفها مخرجًا مباشرًا يمكن قياسه وتحليله. كما أظهرت هذه الدراسات أن القيمة الحقيقية للتحول الرقمي لا تتحقق بمجرد تبني الأنظمة التقنية، بل ترتبط بدرجة نضج الممارسات الرقمية، ومستوى التكامل بين الأنظمة، وجودة الاستخدام، والمواءمة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ومن ناحية أخرى، يتبين أن غالبية الدراسات أجريت في بيئات دولية أو على قطاعات وسياقات تنظيمية تختلف عن واقع الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، وهو ما يحدّ من إمكانية إسقاط نتائجها بصورة مباشرة على هذا السياق. كما أن بعض الدراسات ركزت على جودة خدمات الموارد البشرية أو الأداء التنظيمي العام، بينما لم تتناول العلاقة المباشرة بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية بشكل واضح ومستقل.

وبناءً على ذلك، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة من خلال اختبار أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، بما يضيف بعداً تطبيقياً في بيئة محلية ذات أهمية اقتصادية وتنظيمية متزايدة.

المنطلقات النظرية للدراسة

يهدف هذا القسم إلى تقديم الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية والمتغيرات الرئيسية المرتبطة بموضوع البحث، وبما يتيح للقارئ فهم الخلفية العلمية للتحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ومفهوم نضج الممارسات الرقمية، والكفاءة التشغيلية، والعلاقة النظرية التي تربط بين هذه المفاهيم. ويُعد هذا الإطار أساساً لتفسير نتائج الدراسة وبناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفروض.

أولاً: إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resource Management) تشير إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في تصميم وتنفيذ وتطوير ممارسات الموارد البشرية، بما يشمل الاستقطاب والتوظيف، وإدارة بيانات الموظفين، وإدارة الأداء، والتدريب، والرواتب، وخدمات الموظفين الذاتية. ولا يقتصر هذا المفهوم على أتمتة الإجراءات التقليدية، بل يعكس تحولاً أوسع في طريقة إدارة الموارد البشرية يعتمد على البيانات، وتكامل الأنظمة، ودعم اتخاذ القرار (Bondarouk & Brewster, 2016).

وقد أوضح Strohmeier (2020) أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تختلف عن المفاهيم السابقة مثل e-HRM و HRIS، إذ تمثل مستوى أكثر تقدماً يدمج بين التقنية والعمليات والقدرات البشرية والثقافة التنظيمية، بهدف تحقيق قيمة مضافة وتحسين فعالية الأداء داخل المنظمات.

ثانياً: مفهوم نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية (Digital HR Maturity) يشير مفهوم نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية إلى مدى تطور واكتمال تطبيق الممارسات الرقمية داخل إدارة الموارد البشرية، من حيث مستوى الأتمتة، وتكامل الأنظمة، وجودة الاستخدام، والقدرة على توظيف التقنية في تحسين العمليات وتحقيق نتائج تشغيلية ملموسة. ويعكس هذا المفهوم قدرة المنظمة على الانتقال من مرحلة التبني الأولى للتقنية إلى مرحلة التحول الرقمي المتكامل (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2018).

وتؤكد الأدبيات أن النضج الرقمي لا يتحقق بمجرد امتلاك الأنظمة الرقمية، بل يتطلب الاستخدام الفعال للتقنية، وتطوير المهارات الرقمية، وبناء القدرات التنظيمية التي تضمن استدامة التحول الرقمي وتحويله إلى قيمة تشغيلية (Parry & Battista, 2019).

ولا يُفهم نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على أنه مجرد مرحلة تقنية متقدمة، بل هو مستوى مؤسسي يعكس قدرة المنظمة على تحويل الأدوات الرقمية إلى ممارسات مستقرة ومتكاملة وقابلة للقياس. فكلما ارتفع مستوى هذا النضج، أصبحت ممارسات الموارد البشرية أكثر قدرة على دعم القرارات، وتقليل التكرار والأخطاء، وتحسين انسيابية العمليات، وهو ما يمنح هذا المفهوم أهمية خاصة عند دراسة أثره في الكفاءة التشغيلية داخل الشركات المتوسطة.

- ثالثًا: أبعاد نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية
استنادًا إلى الأدبيات الحديثة، يمكن تحديد نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تعكس مستوى تطور التطبيق الرقمي، ومن أبرزها:
1. **أتمتة عمليات الموارد البشرية:** ويقصد بها الاعتماد على الأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات الأساسية للموارد البشرية بدلًا من الإجراءات اليدوية، بما يسهم في تقليل الوقت والجهد والأخطاء وتحسين سرعة إنجاز المعاملات (Marler & Parry, 2016).
 2. **تكامل الأنظمة الرقمية:** ويشير إلى الربط بين أنظمة الموارد البشرية والأنظمة التشغيلية والمالية وغيرها داخل المنظمة، بما يضمن انسيابية البيانات وتكامل العمليات وتحسين جودة المخرجات التشغيلية (Ruël et al., 2018).
 3. **جودة الاستخدام والمهارات الرقمية:** وتعكس مدى قدرة الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة، وتوافر التدريب والدعم الفني المناسب، وهو ما يؤثر بشكل مباشر في جودة الخدمات المقدمة وفعالية العمليات (Bondarouk, Harms, & Lepak, 2017).
 4. **التوجه الاستراتيجي الرقمي:** ويشير إلى وجود رؤية واضحة لدى الإدارة حول تطوير الممارسات الرقمية وربطها بالأهداف التنظيمية، حيث تؤكد الأدبيات أن نجاح التحول الرقمي يتطلب مواءمة الاستراتيجية الرقمية مع القدرات التنظيمية لتحقيق نتائج تشغيلية ملموسة (Bharadwaj et al., 2013; Kane et al., 2015).

رابعًا: مفهوم الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)
تشير الكفاءة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها بأعلى مستوى من الفعالية وبأقل قدر ممكن من الموارد والتكلفة والوقت، مع الحفاظ على جودة المخرجات. وتُعد الكفاءة التشغيلية مؤشرًا رئيسًا لنجاح العمليات الإدارية والتشغيلية داخل المنظمات.
وفي سياق إدارة الموارد البشرية، ترتبط الكفاءة التشغيلية بسرعة إنجاز معاملات الموارد البشرية، ودقة البيانات، وانخفاض معدلات الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للإدارات المختلفة، وتقليل الجهد التشغيلي. وتوضح الأدبيات أن التقنية تسهم في إعادة تشكيل العمل والعمليات، غير أن تحقيق الكفاءة التشغيلية يعتمد على جودة التطبيق وملاءمته للبيئة التنظيمية (Cascio & Montealegre, 2016).

خامسًا: العلاقة النظرية بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية والكفاءة التشغيلية
تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وبين كفاءة العمليات التشغيلية، حيث يسهم النضج الرقمي في أتمتة العمليات، وتحسين تدفق المعلومات، وتقليل الاعتماد على التدخل اليدوي، مما ينعكس إيجابًا على سرعة العمليات ودقتها وجودتها (Bondarouk et al., 2017; Ruël et al., 2018).
كما توضح الأطر الاستراتيجية للتحول الرقمي أن تحقيق هذه النتائج التشغيلية يتطلب تكامل التحول الرقمي مع الاستراتيجية التنظيمية وبناء القدرات الرقمية المناسبة، بما يضمن تحويل المبادرات الرقمية إلى قيمة تشغيلية فعلية، ويُفسر تفاوت نتائج التحول الرقمي بين المنظمات المختلفة (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

سادسًا: موقع الدراسة الحالية ضمن المنطلقات النظرية
في ضوء ما سبق، يتضح أن معظم الدراسات تناولت التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من منظور نظري عام أو من خلال ربطه بالأداء التنظيمي الكلي، في حين لم تحظ العلاقة بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية والكفاءة التشغيلية بالاهتمام الكافي، خاصة في سياق الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. ومن هنا، تنطلق الدراسة الحالية من هذه المنطلقات النظرية

لتقديم تحليل يركز على هذا الجانب، بما يسهم في تعميق الفهم النظري وتقديم نتائج تطبيقية ذات قيمة عملية.

تعقيب ختامي على الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق، شكّلت الدراسات السابقة أساساً نظرياً وتفسيرياً مهماً للدراسة الحالية، وأسهمت في توضيح العلاقة المحتملة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والنتائج التشغيلية. كما ساعدت في بناء الإطار المفاهيمي للدراسة وصياغة فرضيتها الرئيسة بما يتناسب مع طبيعة البيئة السعودية والشركات المتوسطة.

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد منهجية علمية تتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها وتساؤلاتها.

أولاً: المنهج العلمي للدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لدراسة الظواهر الإدارية المعاصرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع العملي. ويقوم هذا المنهج على وصف مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية ومستوى كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة، ثم تحليل العلاقة الإحصائية بينهما واختبار فروض الدراسة في ضوء البيانات الميدانية.

ثانياً: طبيعة البيانات ومصادرها:

1. البيانات الثانوية: تمثلت في الكتب العلمية، والدوريات المحكمة، والأبحاث السابقة، والتقارير ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والكفاءة التشغيلية، والتي استُخدمت في بناء الإطار النظري وصياغة مشكلة الدراسة وفروضها.
2. البيانات الأولية: تم جمعها ميدانياً من خلال استبانة صُممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، وُزعت على عينة من العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، والتي يتراوح عدد موظفيها بين (50-499) موظفاً. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة الميسرة، نظراً لسهولة الوصول إلى أفرادها وارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة، وهو ما يوفر بيانات مناسبة لتحليل متغيرات الدراسة في حدودها المنهجية.

رابعاً: أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وسهولة تطبيقها على عدد كبير من أفراد العينة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات السابقة، وتكوّنت من ثلاثة محاور رئيسية:

1. البيانات العامة (المتغيرات الديموغرافية)
2. نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية
3. كفاءة العمليات التشغيلية

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة:

- صدق الأداة: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية للتحقق من صدقها الظاهري وملاءمة فقراتها لأهداف الدراسة.
- ثبات الأداة: تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، ويُعد معامل ثبات (0.70) فأكثر مؤشراً مقبولاً لثبات الأداة.

سادساً: قياس متغيرات الدراسة

1. قياس المتغير المستقل: نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية: تم قياس نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية من خلال 20 عبارة موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة):

- أتمتة عمليات الموارد البشرية
 - تكامل الأنظمة الرقمية
 - جودة الاستخدام والمهارات الرقمية
 - التوجه الاستراتيجي الرقمي
- وتم احتساب المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على هذه العبارات لتمثيل مستوى نضج الممارسات الرقمية.

2. قياس المتغير التابع: كفاءة العمليات التشغيلية: تم قياس كفاءة العمليات التشغيلية من خلال 12 عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ركزت على الجوانب الآتية:

- سرعة إنجاز العمليات
 - دقة البيانات
 - تقليل الأخطاء التشغيلية
 - تحسين جودة الخدمات
 - خفض الجهد والتكلفة التشغيلية
- وتم استخدام المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة كمؤشر لمستوى الكفاءة التشغيلية.

سابعاً: فروض الدراسة: في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة فروض الدراسة وفق الأسلوب العلمي المعتمد (فرض العدم) على النحو الآتي:

- الفرض الرئيس (فرض العدم):
 - H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.
- الفروض الفرعية (فرض العدم):
 - H_{01} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى أتمتة عمليات الموارد البشرية وكفاءة العمليات التشغيلية.
 - H_{02} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكامل الأنظمة الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية.
 - H_{03} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الاستخدام والمهارات الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية.
 - H_{04} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية.

ثامناً: الأساليب والاختبارات الإحصائية: تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

- برنامج التحليل:
 - SPSS (Statistical Package for Social Sciences)
 - بالإضافة إلى برنامج Excel في تجهيز البيانات.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة:
 - التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد
- اختبار الفروض عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

خلاصة منهجية: توفر هذه المنهجية إطاراً علمياً متكاملًا يتيح اختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها بشكل موضوعي ودقيق، بما يساهم في الوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها علمياً وتطبيقها عملياً في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال رفع مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية.

أدوات الدراسة

1. استبيان مكون من ثلاثة محاور:

- a. المحور الأول: البيانات العامة:** يتضمن هذا المحور مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي تهدف إلى وصف عينة الدراسة، وتهدف هذه البيانات إلى دعم التحليل الوصفي للعينة وتحديد الفروق المحتملة بين فئات المستجيبين، تشمل:
- i. المسمى الوظيفي
 - ii. سنوات الخبرة
 - iii. سنوات استخدام النظام الرقمي
 - iv. القطاع الذي تتبع له المنشأة
 - v. حجم المنشأة (وفق الفئات المعتمدة 50-499 موظفًا)
 - vi. مستوى استخدام الأنظمة الرقمية في الشركة
- b. المحور الثاني: نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية (20 عبارة) Digital HR Maturity):** يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة: (1) لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة
- i. أتمتة وإدارة البيانات والعمليات (6 عبارات)
 1. تعتمد الشركة على نظام رقمي موحد لإدارة جميع عمليات الموارد البشرية.
 2. يتم الاحتفاظ ببيانات الموظفين في نظام إلكتروني محدث وموثوق.
 3. تعتمد الشركة على أتمتة العمليات بدلاً من الإجراءات الورقية التقليدية.
 4. يتم تحديث النظام الرقمي بشكل دوري ليتوافق مع احتياجات العمل.
 5. يستخدم الموظفون النظام الرقمي بكفاءة في إنجاز مهام الموارد البشرية.
 6. توفر الأنظمة الرقمية تقارير فورية ودقيقة لإدارة الموارد البشرية.
 - ii. أتمتة التوظيف وإدارة المواهب (4 عبارات)
 1. يتم الإعلان عن الوظائف والتقديم عليها إلكترونياً بشكل كامل.
 2. تعتمد الشركة على نظام تتبع المتقدمين (ATS) لإدارة عملية التوظيف.
 3. يتم تقييم المرشحين وفرزهم آلياً وفق معايير محددة داخل النظام.
 4. تسهل الأنظمة الرقمية إجراءات الالتحاق والتعريف بالموظف الجديد (Onboarding).

iii. أتمتة الحضور، الرواتب، وإدارة الوقت (4 عبارات)

1. يتم احتساب الحضور والانصراف إلكترونياً دون تدخل يدوي.
2. تُحسب الرواتب آلياً وبدرجة عالية من الدقة.
3. ترتبط أنظمة الرواتب والحضور بأنظمة حكومية مثل التأمينات الاجتماعية.
4. يساهم النظام الرقمي في تقليل الأخطاء المرتبطة بالرواتب والحضور.

iv. تكامل الأنظمة الرقمية والتحول المؤسسي (6 عبارات)

1. تتكامل أنظمة الموارد البشرية مع الأنظمة الداخلية الأخرى (مثل: المالية، التشغيل).
2. تعتمد الشركة على مؤشرات رقمية لقياس كفاءة العمليات البشرية.
3. توفر الأنظمة الرقمية مستوى جيداً من الأمان وحماية البيانات.
4. يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية.
5. يساعد النظام الرقمي في تحسين تجربة الموظفين ورفع رضاهم.
6. تمتلك الشركة رؤية واضحة لتطوير نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية خلال السنوات القادمة.

c. كفاءة العمليات التشغيلية المرتبطة بالموارد البشرية (12 عبارة)

(Operational Efficiency): يرجى تحديد درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت (1 إلى 5).

i. سرعة ودقة العمليات (5 عبارات)

1. تساعد الأنظمة الرقمية في اختصار الوقت اللازم لإنجاز معاملات الموارد البشرية.
2. يتم تنفيذ عمليات الموارد البشرية بدقة عالية وبأقل نسبة أخطاء.
3. يتم الرد على طلبات الموظفين بسرعة أكبر مقارنة بالأساليب التقليدية.
4. تقلل الأتمتة من الحاجة للتدخل اليدوي، مما يرفع مستوى الجودة.
5. تعكس التقارير الرقمية مستوى أداء العمليات بشكل دقيق وشفاف.

ii. تحسين جودة الخدمة التشغيلية (4 عبارات)

1. ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.
2. تسهّل الأنظمة الرقمية متابعة الأعمال التشغيلية بشكل مستمر.
3. تساعد الأنظمة الرقمية في معالجة المشكلات التشغيلية بشكل أسرع.
4. يعزز النظام الرقمي مستوى رضا الإدارات التشغيلية عن خدمات الموارد البشرية.

iii. تقليل التكلفة ورفع الإنتاجية (3 عبارات)

1. ساهمت الأنظمة الرقمية في خفض تكلفة العمليات التشغيلية.
2. أدت ممارسات الأتمتة إلى رفع إنتاجية موظفي الموارد البشرية.
3. يقلل الجهد المبذول في المهام التشغيلية بسبب الاعتماد على الأنظمة الرقمية.

2. برنامج SPSS أو Excel للتحليل الإحصائي

تاسعاً: محددات حجم العينة: بلغ حجم العينة في هذه الدراسة 62 استجابة صالحة للتحليل، وهو العدد الذي أمكن جمعه خلال فترة الدراسة الميدانية من العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اعتماد هذا العدد لأغراض التحليل الإحصائي في ضوء طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية، وملاءمته لاختبارات الارتباط والانحدار المستخدمة في البحث، مع مراعاة حدود الدراسة وإطارها الزمني والميداني.

حدود الدراسة

تخضع نتائج الدراسة الحالية لعدد من الحدود المنهجية التي تُحدد نطاقها وإطارها العام، كما يتم في هذا القسم توضيح مجتمع الدراسة وعينتها بما يضمن وضوح المجال الذي تُفسر في ضوءه النتائج.

أولاً: الحدود الزمانية: تقتصر الدراسة على البيانات التي يتم جمعها وتحليلها خلال العام 2026م، وعليه فإن نتائجها تعكس واقع نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة خلال هذه الفترة الزمنية فقط.

ثانياً: الحدود المكانية: تُجرى الدراسة في الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل شركات خارج هذا النطاق الجغرافي، مما يجعل نتائج الدراسة مرتبطة بالبيئة التنظيمية والتشريعية والاقتصادية السعودية.

ثالثاً: الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية بوصفه المتغير المستقل، وعلاقته بكفاءة العمليات التشغيلية بوصفها المتغير التابع، ولا تتناول متغيرات تنظيمية أخرى مثل الأداء المالي أو الميزة التنافسية إلا في حدود ما يخدم تفسير النتائج.

رابعاً: الحدود البشرية (مجتمع الدراسة): يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية العاملين في الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، والأقدر على تقييم مستوى نضج الممارسات الرقمية وانعكاسها على كفاءة العمليات التشغيلية، نظراً لتعاملهم المباشر مع الأنظمة الرقمية والإجراءات التشغيلية اليومية.

خامساً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة الميسرة، وشملت موظفين من إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في الشركات المتوسطة. وقد روعي في اختيار العينة تنوع المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، ومستوى التعامل مع الأنظمة الرقمية، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة ويعزز دقة النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة.

توضيح منهجي ختامي: يسهم تحديد حدود الدراسة، إلى جانب توضيح مجتمع الدراسة وعينتها، في ضبط الإطار العام للبحث، وتفسير نتائجه تفسيراً علمياً دقيقاً، كما يبيّن حدود تعميم النتائج على مجتمعات أو فترات زمنية أو بيئات تنظيمية أخرى.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

1. وصف العينة

بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل في هذه الدراسة 62 استجابة، وتمثل العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. وقد جُمعت البيانات باستخدام العينة الميسرة، نظرًا لسهولة الوصول إلى أفرادها وارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة.

وتُعد هذه العينة مناسبة لطبيعة الدراسة الحالية، لأنها تضم الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وانعكاسها على كفاءة العمليات التشغيلية، بحكم تعاملهم المباشر مع الأنظمة الرقمية والإجراءات التشغيلية اليومية. كما أن تنوع المشاركين من حيث الوظائف والخبرة وطبيعة الاستخدام يساهم في دعم ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي واختبار فرضية الدراسة.

واعتمدت الدراسة على هذه الاستجابات بوصفها قاعدة بيانات ميدانية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل، وهو نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية، والمتغير التابع، وهو كفاءة العمليات التشغيلية.

جدول (1): خصائص عينة الدراسة

البيان	القيمة
عدد الاستجابات	62
الفئة المستهدفة	موظفو الموارد البشرية والإدارات التشغيلية
نوع العينة	عينة ميسرة
مجال الدراسة	الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية

يوضح الجدول أن الدراسة اعتمدت على 62 استجابة صالحة للتحليل من العاملين في إدارات الموارد البشرية والإدارات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يوفر أساسًا مناسبًا لاختبار فرضية الدراسة.

يوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (2): التوزيع حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير تنفيذي / مدير عام	16	25.8%
مدير إدارة تشغيلية	3	4.8%
مدير موارد بشرية	19	30.6%

أخصائي موارد بشرية	11	17.7%
مشرف	4	6.5%
موظف	7	11.3%
أخرى	2	3.2%

يوضح الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (3): سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	16.1%
5 إلى أقل من 10	9	14.5%
10 إلى أقل من 15	16	25.8%
15 سنة فأكثر	27	43.5%

يوضح الجدول (4) سنوات استخدام الأنظمة الرقمية:

جدول (4): سنوات استخدام الأنظمة

الاستخدام	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	10	16.1%
3-5 سنوات	11	17.7%
5-10 سنوات	11	17.7%
أكثر من 10 سنوات	30	48.4%

يوضح الجدول (5) توزيع العينة حسب القطاع:

جدول (5): القطاع

القطاع	التكرار	النسبة %
صناعي	12	19.4%
تجاري	13	21.0%
خدمي	23	37.1%
أخرى	14	22.6%

يوضح الجدول (6) حجم المنشآت:

جدول (6): حجم المنشأة

عدد الموظفين	التكرار	النسبة %
50-99	10	16.1%
100-199	7	11.3%
200-299	9	14.5%

300-499	36	58.1%
---------	----	-------

يوضح الجدول (7) مستوى استخدام الأنظمة الرقمية:

جدول (7): مستوى استخدام الأنظمة

النسبة %	التكرار	المستوى
24.2%	15	منخفض
30.6%	19	متوسط
22.6%	14	مرتفع
22.6%	14	مرتفع جدًا

توضح الجداول السابقة التوزيع الديموغرافي والوظيفي لأفراد عينة الدراسة، بما يعكس تنوع المشاركين من حيث المسمى الوظيفي، والخبرة، والقطاع، ومستوى استخدام الأنظمة الرقمية. ويعزز هذا التنوع من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي وفهم العلاقة بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة.

وتشير النتائج إلى أن العينة تتميز بتنوع واضح في الخصائص الديموغرافية والوظيفية، وهو ما يعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، ويدعم موثوقية نتائج التحليل الإحصائي.

2. تحليل الارتباط

أظهرت نتائج تحليل معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة إيجابية قوية بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية، حيث بلغ معامل الارتباط:

$$r = 0.77$$

وهذا يشير إلى أن ارتفاع مستوى نضج الممارسات الرقمية يرتبط بارتفاع مستوى الكفاءة التشغيلية بشكل واضح وقوي.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية.

جدول (8): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	الكفاءة التشغيلية
نضج الموارد البشرية الرقمية	0.77

تشير النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (0.77)، بما يدل على أن ارتفاع مستوى النضج الرقمي يتزامن مع تحسن مستوى الكفاءة التشغيلية.

3. تحليل الانحدار

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود تأثير إيجابي ومعنوي لنضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية، حيث جاءت النتائج على النحو الآتي:

$$R^2 = 0.59 \quad \circ$$

$$\text{Significance } F = 2.44E-13 \quad (p < 0.001) \quad \circ$$

$$\beta = 0.67 \quad \circ$$

وهذا يعني:

○ أن نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية يفسر ما نسبته 59% من التباين في الكفاءة التشغيلية.

كما يدل معامل الانحدار على أن:

○ كل زيادة في مستوى النضج الرقمي تؤدي إلى تحسن ملموس في الكفاءة التشغيلية.

ولقياس أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط.

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي

القيمة	المتغير
0.59	R Square
87.64	F Value
2.44E-13	Sig
0.67	Beta (β)

وتشير هذه النتائج إلى قوة النموذج الإحصائي المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة.

تبين النتائج أن نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية يفسر ما نسبته 59% من التباين في الكفاءة التشغيلية، كما أن التأثير كان موجباً ومعنوياً إحصائياً، مما يؤكد قبول الفرض البديل ورفض فرض العدم.

4. اختبار الفرضية الرئيسية

وبناءً على النتائج، يتم رفض فرض العدم الرئيس وقبول الفرض البديل، بما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية.

تم عرض النتائج وتحليلها في هذا الفصل، وسيتم في الفصل التالي مناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة واستخلاص التوصيات.

الفصل الخامس

1. مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية، وهو ما يعكس أن التحول الرقمي لا يحقق أثرًا تشغيليًا ملموسًا إلا عند وصوله إلى مستوى متقدم من النضج في التطبيق. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن النضج الرقمي يتجاوز مجرد استخدام الأنظمة ليشمل تكاملها، وجودة استخدامها، ومواءمتها مع احتياجات العمل، مما ينعكس مباشرة على سرعة العمليات ودقتها وجودتها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Bondarouk et al (2017)، التي أكدت أن جودة خدمات الموارد البشرية تتحسن بارتفاع مستوى نضج تطبيق الأنظمة الرقمية، وليس بمجرد توفرها. كما تتسجم مع نتائج Ruël et al (2018)، التي أشارت إلى أن فعالية أنظمة e-HRM ترتبط بدرجة التكامل ومستوى الاستخدام الفعلي، وهو ما يدعم التفسير القائل بأن النضج الرقمي هو العامل الحاسم في تحقيق الكفاءة التشغيلية.

ومن جهة أخرى، تتوافق نتائج الدراسة مع ما طرحته Parry & Battista (2019)، حيث أوضحت أن أثر التحول الرقمي في الموارد البشرية يعتمد بدرجة كبيرة على مستوى نضج الممارسات الرقمية داخل المنظمة. كما تدعم هذه النتيجة الطرح الاستراتيجي الذي قدمه Bharadwaj et al (2013) و Kane et al (2015)، والذي يؤكد أن القيمة المتحققة من التحول الرقمي لا ترتبط بالتقنية ذاتها، بل بمدى تكاملها مع الاستراتيجية التنظيمية وبناء القدرات المؤسسية الداعمة لها.

وفي السياق السعودي، يمكن تفسير قوة العلاقة التي أظهرتها النتائج بأن الشركات المتوسطة تمر بمرحلة تحول رقمي متسارعة، إلا أن تفاوت مستوى النضج في التطبيق يؤدي إلى تفاوت واضح في النتائج التشغيلية. فالشركات التي استطاعت تحقيق مستوى أعلى من التكامل، وتطوير مهارات الاستخدام، وتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية، حققت كفاءة تشغيلية أعلى مقارنة بغيرها.

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية يمثل عاملاً تشغيلياً حاسماً، وليس مجرد عنصر داعم، حيث يسهم بشكل مباشر في تحسين انسيابية العمليات، وتقليل الأخطاء، ورفع جودة الخدمات الداخلية. وهذا يعزز أهمية الانتقال من مرحلة تبني الأنظمة إلى مرحلة بناء ممارسات رقمية ناضجة ومستدامة داخل المنظمات.

2. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. التركيز على رفع مستوى نضج الممارسات الرقمية وليس فقط تبني الأنظمة
2. تعزيز تكامل الأنظمة الرقمية داخل المنظمة

3. الاستثمار في تدريب الموظفين على الاستخدام الفعال للأنظمة
4. تطوير استراتيجية رقمية واضحة للموارد البشرية
5. استخدام البيانات الرقمية في دعم القرارات التشغيلية

3. دراسات مستقبلية

يقترح الباحث أن تتناول الدراسات المستقبلية أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الأداء المالي، والرضا الوظيفي، والميزة التنافسية. كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين الشركات المتوسطة والكبيرة، أو تحليل الأبعاد الفرعية للنضج الرقمي كل على حدة لقياس مستوى تأثيرها النسبي في الكفاءة التشغيلية.

4. الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية يمثل عاملاً مؤثراً في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وأن أثر التحول الرقمي لا يتوقف عند مجرد تبني الأنظمة، بل يرتبط بدرجة النضج الفعلي في التطبيق، والتكامل، وجودة الاستخدام، والقدرة على توظيف التقنية في دعم العمل اليومي.

كما تؤكد نتائج الدراسة أن الاستثمار في تطوير الممارسات الرقمية داخل إدارة الموارد البشرية يمكن أن يحقق قيمة تشغيلية ملموسة، من خلال رفع سرعة الإنجاز، وتحسين الدقة، وتقليل الأخطاء، وتعزيز جودة الخدمات الداخلية. وعليه، فإن الدراسة الحالية تقدم إسهاماً علمياً وتطبيقياً يدعم توجه الشركات المتوسطة نحو بناء ممارسات موارد بشرية رقمية أكثر نضجاً واستدامة.

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.09>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. P. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332–1362.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1118139>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Journal of World Business*, 51(3), 349–356.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.006>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of digitalization on HRM: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.002>
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2018). E-HRM effectiveness and organizational outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(7), 1235–1259.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232298>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource*

Management, 34(3), 345–365.
<https://doi.org/10.1177/2397002220921131>

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2009). HR transformation: Building human resources from the outside in. McGraw-Hill Education.

<https://www.mheducation.com/highered/product/hr-transformation-building-human-resources-outside/mheducation.html>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *MIS Quarterly*, 43(1), 223–252.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/13368>

الملاحق

ملحق (1) أداة الدراسة (الاستبانة)

نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية

• أولاً: البيانات العامة

- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- سنوات استخدام النظام
- القطاع
- عدد الموظفين
- مستوى استخدام الأنظمة

• ثانياً: نضج الموارد البشرية الرقمية

- يرجى تحديد درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي:
 - (1) لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة
- تعتمد الشركة على نظام رقمي موحد لإدارة عمليات الموارد البشرية
- يتم الاحتفاظ ببيانات الموظفين في نظام إلكتروني محدث
- تعتمد الشركة على أتمتة العمليات بدلاً من الإجراءات الورقية
- يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري
- يستخدم الموظفون الأنظمة الرقمية بكفاءة
- توفر الأنظمة الرقمية تقارير دقيقة لإدارة الموارد البشرية
- يتم الإعلان عن الوظائف والتقديم عليها إلكترونياً
- تعتمد الشركة على نظام تتبع المتقدمين (ATS)
- يتم تقييم المرشحين إلكترونياً
- تسهل الأنظمة الرقمية إجراءات التوظيف
- يتم تسجيل الحضور والانصراف إلكترونياً
- يتم احتساب الرواتب آلياً
- ترتبط أنظمة الموارد البشرية بالأنظمة الحكومية
- تقلل الأنظمة الرقمية من أخطاء الرواتب
- تتكامل أنظمة الموارد البشرية مع الأنظمة الأخرى
- تعتمد الشركة على مؤشرات رقمية لقياس الأداء
- توفر الأنظمة الرقمية مستوى جيداً من الأمان
- يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية
- تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين تجربة الموظفين
- لدى الشركة رؤية واضحة لتطوير التحول الرقمي في الموارد البشرية

• ثالثاً: الكفاءة التشغيلية

- يرجى تحديد درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي:
 - (1) لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة
- تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت اللازم لإنجاز معاملات الموارد البشرية

- يتم تنفيذ عمليات الموارد البشرية بدقة عالية
- يتم الرد على طلبات الموظفين بسرعة
- تقلل الأتمتة من الحاجة للتدخل اليدوي
- تعكس التقارير الرقمية مستوى الأداء بدقة
- ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة خدمات الموارد البشرية
- تسهل الأنظمة الرقمية متابعة الأعمال التشغيلية
- تساعد الأنظمة الرقمية في معالجة المشكلات التشغيلية بسرعة
- يعزز النظام الرقمي رضا الإدارات التشغيلية عن خدمات الموارد البشرية
- ساهمت الأنظمة الرقمية في خفض تكاليف العمليات التشغيلية
- أدت الأتمتة إلى رفع إنتاجية موظفي الموارد البشرية
- يقلل الجهد المبذول في المهام التشغيلية بسبب الاعتماد على الأنظمة الرقمية