

أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية
على شركة بيت الرياضة الفالح في قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/

محمد العطالله

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ﴾

في لحظة تأمل بعد عناء، حين يهدأ العقل ويستقر القلب، أجد نفسي ممتناً لكل من مدّ لي يداً في هذه الرحلة. ومن هنا، أسطر هذا الإهداء بامتنان صادق، لكل من كان للإنجاز سبباً، وللطموح رفيقاً.

إلى من زرعوا في نفسي الإيمان بأن العلم طريق لا يُخذل سالكه، إلى والديّ الكريمين، تاج رأسي، وموئل دعائي، أنتما الجذور التي ثبتتني، والنور الذي دلّني، وكل خطوة في هذا الطريق هي ثمرة لتربيتهما، وفضل لا يُنسى.

وإلى من كانت إلى جانبي في لحظات الشك قبل اليقين، من منحتني وقتها وهدوءها ودعاءها... إلى زوجتي الكريمة، حضورك كان قوتي، وتفهمك كان داعمي، فلك في هذا الإنجاز نصيب لا يقل عني. وإلى زملائي وأساتذتي، إلى من منحوني من وقتهم وفكرهم، أجدد الشكر والعرفان، فلكل من آمن بقدرتي ودفعني إلى الأمام، هذا العمل لكم.

ختاماً، أ حمد الله الذي أتمّ نعمته، وسهّل لي سبل الوصول، فله الحمد أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، عدد ما سطرّ الأحلام وأثمر السعي.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات، له الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، أن أنعم علينا بسعة العلم ونعمة التعلم، ووفقنا لإنجاز هذا العمل المتواضع، راجياً منه القبول والبركة في القول والعمل.

وإن من الوفاء أن يُشكر أصحاب الفضل، والاعتراف بالجميل خُلق كريم لا يتم الإنجاز إلا به. لذا، أتوجه بخالص التقدير وصادق الامتنان لكل من كان له دور في هذا الإنجاز العلمي، وعلى رأسهم الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز جراد، اللذان لم يدخرا جهداً في الإشراف والتوجيه، فكانا بحق منارات علم وإخلاص، أسهما في تعزيز جودة هذا البحث وصياغته في مساره الصحيح. فلهما مني جزيل الشكر والتقدير، ودعوة صادقة بأن يجزيهما الله خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أعبّر عن امتناني العميق لكل من دعم هذه المسيرة، من أساتذة أفاضل، وزملاء نبلاء، وأصدقاء مخلصين، وأهل كرام، كانوا جميعاً معيناً في دربٍ لم يخلُ من التحديات.

وفي الختام، يبقى الامتنان الأكبر لوالديّ العزيزين، من كانا الدعامة الأولى في حياتي، والدافعين الصامتين في كل خطواتي، بدعائهما، ورعايتهما، وصبرهما. إليكما أرفع هذا الجهد المتواضع عربون وفاء، وتحية محبة، واعتراًفاً بجميل لا يُردّ.

والله ولي التوفيق والسداد.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الأتمتة في العمليات الإدارية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في شركات قطاع التجزئة الرياضية في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة بلغت (58) مشاركاً من مختلف الفئات الوظيفية في إحدى الشركات العاملة في القطاع. وتوزعت محاور الدراسة على أربعة أبعاد رئيسية: مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الموارد البشرية، أثر الإجراءات الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي، انعكاسات التحول التقني على رضا الموظفين، والتحديات المرتبطة باستخدام الأنظمة الإدارية الحديثة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائياً لتطبيق الأتمتة على كفاءة الأداء المؤسسي، وسرعة الإنجاز، ودقة اتخاذ القرار، كما كشفت عن علاقة إيجابية بين مستوى الأتمتة ورضا الموظفين. وتبين أيضاً وجود بعض التحديات الفنية والبشرية التي تؤثر على فاعلية الاستخدام التقني. وقد تم التحقق من الفرضيات باستخدام اختبار تحليل التباين والانحدار الخطي البسيط، حيث جاءت النتائج داعمة لمعظم فروض الدراسة.

توصي الدراسة بضرورة تعميم أنظمة الأتمتة وتحديثها بشكل مستمر، وتوفير التدريب الفني اللازم للموظفين، بما يضمن كفاءة الأداء المؤسسي، ويعزز من رضا العاملين وفعالية الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الأتمتة، كفاءة الأداء، الموارد البشرية، التحول الرقمي.

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
56	الجدول (1): توزيع المشاركين حسب الجنس
56	الجدول (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية
55	الجدول (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي
59	الجدول (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة
60	الجدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول
61	الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني
62	الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث
64	الجدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع
65	الجدول (9): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس تطبيق الأتمتة على كفاءة الأداء المؤسسي
66	الجدول (10): اختبار الفروق في مستوى تطبيق الأتمتة حسب عدد سنوات الخبرة
67	الجدول (11): تحليل ANOVA لأثر تطبيق الأتمتة على رضا الموظفين
68	الجدول (12): تحليل أثر الأتمتة على تحديات الأنظمة الحديثة
69	الجدول (13): معامل Alpha Cronbach لمحاور الاستبيان

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
56	الشكل (1): المشاركين حسب الجنس
57	الشكل (2): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية
58	الشكل (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي
59	الشكل (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

الفهرس

الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
الملخص	د
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
المقدمة	2
مشكلة الدراسة.....	3
أهمية الدراسة	4
أهداف الدراسة.....	5
تساؤلات الدراسة	5
فروض الدراسة	6
الدراسات السابقة	7
التعقيب على الدراسات السابقة	13
مميزات الدراسة الحالية	15
نموذج الدراسة.....	15
المنطلقات النظرية للدراسة	16
المنهجية وطرق البحث	18
مجتمع الدراسة	19
أدوات الدراسة.....	19
حدود الدراسة.....	20
الفصل الثاني: الإطار النظري	21
المبحث الأول: الأتمتة الإدارية في إدارة الموارد البشرية	22
مفهوم الأتمتة الإدارية	22

25.....	أهمية الأتمتة في تطوير بيئة العمل
27.....	أهداف الأتمتة
27.....	مجالات تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية
30.....	تحديات تطبيق الأتمتة في بيئة العمل
35	المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية.
35.....	مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي
37.....	نماذج كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية
44.....	العلاقة بين الأتمتة وكفاءة الموارد البشرية
46.....	التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة الأداء المؤسسي
47.....	أهمية التحول الرقمي في المؤسسات
48.....	العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي
48.....	معوقات تطبيق التحول الرقمي
52	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
53	المنهجية والإجراءات
55	التحليل الإحصائي
59	المتوسطات والانحرافات المعيارية
64	اختبار الفرضيات
69	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
70	المتوسطات والانحرافات المعيارية
70	الفرضيات الإحصائية
71	الخاتمة
73	المراجع والمصادر
77	الملاحق

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

تشهد بيئة الأعمال اليوم تحولًا متسارعًا بفعل التطورات الرقمية، وهو ما جعل أتمتة العمليات الإدارية عنصرًا محوريًا في استراتيجيات المؤسسات الحديثة. لم يعد النظر إلى الأتمتة باعتبارها مجرد أداة تقنية لتحسين الإجراءات، بل أصبحت خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه فرضته المنافسة المتزايدة وسرعة التغير في الأسواق. ومن خلال دمج الحلول الرقمية في الهياكل الإدارية، تسعى المنظمات إلى تعزيز كفاءتها التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق مرونة أكبر في إدارة أعمالها، مع ضمان سرعة اتخاذ القرار والحد من الهدر في الموارد والوقت عبر مختلف القطاعات.

وتبرز إدارة الموارد البشرية كأكثر الإدارات التي تأثرت بهذا التحول الرقمي؛ فهي تعتمد اعتمادًا كبيرًا على البيانات في مختلف مراحل عملها، من استقطاب الكفاءات والتوظيف، إلى التدريب والتطوير، ثم تقييم الأداء وإدارة المسارات الوظيفية. وقد أحدث إدخال الأتمتة في هذا المجال نقلة نوعية، إذ لم يقتصر أثره على أسلوب تنفيذ المهام، بل شمل ثقافة العمل وآليات التواصل داخل المؤسسات. كما فتحت النظم الرقمية المجال لأتمتة المهام الروتينية وضمان دقة البيانات وتوفير مؤشرات أداء لحظية تدعم اتخاذ القرار.

وتؤكد الدراسات الأكاديمية على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الأتمتة ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية. فقد أشارت دراسة الطراونة وآخرين (2022) إلى أن أتمتة الإجراءات عززت من فعالية العمل في القطاع الحكومي، بينما بينت دراسة براخلية (2018) أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أدى إلى تحسن ملحوظ في كفاءة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بسرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء البشرية. أما دراسة دوغة (2017) التي تناولت تجربة القطاع الصناعي الجزائري، فأظهرت أن الموظفين أبدوا تجاوبًا إيجابيًا مع التحول الرقمي شريطة توفير التدريب اللازم والدعم الفني المستمر.

وانطلاقاً من هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتلبي حاجة عملية وعلمية لفهم أثر الأتمتة في قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتسم بسرعة النمو وشدة المنافسة ويستلزم تطوير آليات العمل المؤسسي لمواكبة هذا الزخم. وقد اختيرت شركة بيت الرياضة الفالح كنموذج تطبيقي للدراسة لما تتمتع به من ريادة في السوق واعتمادها سياسات إدارية متقدمة. وتهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تبني الأنظمة الرقمية في الموارد البشرية ومستوى كفاءة الأداء المؤسسي، مع استكشاف التحديات التنظيمية والتقنية التي قد تعترض هذا التحول، وتقديم توصيات عملية تساعد مؤسسات القطاع الخاص على المضي قدماً في رحلتها نحو التحول الرقمي الشامل.

مشكلة الدراسة

في ظل التسارع الرقمي الذي تشهده المؤسسات، أصبحت أتمتة العمليات الإدارية خياراً استراتيجياً لتعزيز الكفاءة وتبسيط الإجراءات، لا سيما في إدارات الموارد البشرية التي تتطلب دقة ومرونة في أداء وظائفها الأساسية كالخطيط والتوظيف والتقييم. وتشير الأدبيات إلى أن اعتماد الأتمتة أدى إلى تحسين جودة الأداء، كما أكد براخلية (2018) ودوغة (2017) على دور النظم الإلكترونية في دعم الموارد البشرية ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

ورغم الاهتمام المتزايد بهذا التوجه، لا تزال هناك فجوة معرفية في فهم الأثر العملي للأتمتة على كفاءة الأداء، خاصة في القطاعات سريعة التوسع مثل قطاع التجزئة الرياضية في المملكة العربية السعودية، الذي يتطلب نظاماً مرناً تستجيب للتغيرات السوقية. ورغم بدء بعض الشركات في تطبيق الأتمتة جزئياً، إلا أن الدراسات التطبيقية حول فعاليتها الفعلية في هذا السياق لا تزال محدودة.

وتواجه العديد من شركات هذا القطاع صعوبات في التحول الرقمي الكامل، إذ لا تزال تعتمد على إجراءات تقليدية أو شبه إلكترونية، مما يؤدي إلى بطء الإنجاز وتكرار الأخطاء وصعوبة مراقبة الأداء.

كما تختلف جاهزية الموظفين في التعامل مع هذه الأنظمة، مما يؤثر على فعالية الأتمتة. ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل تجربة شركة "بيت الرياضة الفالح"، واستكشاف العلاقة بين تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء المؤسسي، بما يدعم الفهم العلمي ويقدم توصيات قابلة للتطبيق.

وينبثق من ذلك التساؤل الرئيس: ما أثر أتمتة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في شركة بيت الرياضة الفالح؟

أهمية الدراسة

• الأهمية العملية:

تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من تركيزها على أثر تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي بالتطبيق على شركات قطاع التجزئة الرياضية في المملكة العربية السعودية، ومن ضمنها شركة "بيت الرياضة الفالح" كنموذج تطبيقي. وتساعد نتائج هذه الدراسة الجهات الإدارية في المؤسسات الخاصة، خصوصاً في القطاعات الديناميكية، على تقييم فعالية تطبيق الأتمتة، واتخاذ قرارات مدروسة تتعلق بتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، وزيادة إنتاجية الموظفين. كما يمكن أن تسهم الدراسة في دعم الخطط المؤسسية لتبني نظم أتمتة أكثر تكاملاً ومرونة من خلال الاستفادة من التوصيات المبنية على تجربة ميدانية واقعية.

• الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في مساهمتها في توضيح الأطر النظرية المتعلقة بعلاقة الأتمتة في إدارة الموارد البشرية بكفاءة الأداء المؤسسي، وتقديم أدوات قياس منهجية لفهم هذا التأثير. كما تُعد الدراسة إثراءً للمحتوى الأكاديمي في مجال التحول الرقمي والإدارة الحديثة، وخصوصاً في البيئة السعودية.

وتبرز الأهمية كذلك من خلال تقديم تحليل علمي متعمق لتجربة تطبيق الأتمتة في قطاع خاص حيوي، مما يسهم في تعزيز الدراسات المستقبلية حول فعالية الأتمتة، ويقدم أساساً معرفياً يمكن البناء عليه عند دراسة قطاعات أخرى في المملكة أو خارجها.

أهداف الدراسة

يكن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في التعرف على أثر أتمتة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية، بأبعادها (إجراءات التوظيف - إدارة الأداء - حفظ البيانات - التدريب والتطوير - التفاعل الداخلي)، على كفاءة الأداء المؤسسي ، بالتطبيق على شركة بيت الرياضة الفالح في قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

ويتمتع من الهدف الرئيس ي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تتمثل في:

- رصد مستوى تطبيق الأتمتة في العمليات الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في شركة بيت الرياضة الفالح.
- قياس مدى تأثير الأتمتة على سرعة ودقة وجودة تنفيذ المهام الإدارية في الموارد البشرية.
- تحليل العلاقة بين استخدام الأنظمة المؤتمتة ورضا الموظفين في بيئة العمل المؤسسي.
- استكشاف الفوائد التنظيمية والتشغيلية المترتبة على تطبيق الأتمتة في قطاع التجزئة الرياضية.
- تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية.
- تقديم توصيات عملية تدعم تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تفعيل الأتمتة بشكل فعال ومستدام.

تساؤلات الدراسة

ما مدى تأثير أتمتة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في شركات قطاع التجزئة الرياضية في المملكة العربية السعودية؟

ومن هذا التساؤل تنبثق التساؤلات الفرعية الآتية:

- كيف يُطبّق مفهوم أتمتة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية داخل قطاع التجزئة الرياضية، مع الاستفادة من شركة "بيت الرياضة الفالح" كنموذج؟
- إلى أي حد تُسهم الأتمتة في تسريع تنفيذ المهام الإدارية وتحسين دقة الإجراءات في الموارد البشرية؟
- ما العلاقة بين تطبيق الأتمتة ومستوى جودة الأداء المؤسسي ورضا العاملين؟
- ما التحديات التقنية أو التنظيمية التي قد تعيق فعالية تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية؟
- ما السبل الممكنة لتعزيز استخدام الأتمتة بما يدعم تحقيق الكفاءة المؤسسية في شركات التجزئة الرياضية؟

فروض الدراسة

- H01 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أتمتة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في شركات قطاع التجزئة الرياضية في المملكة العربية السعودية.
- H02 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الأتمتة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للأفراد (مثل: المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).
- H03 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأتمتة في الموارد البشرية على سرعة إنجاز المهام وجودة القرارات داخل المنظمات محل الدراسة.
- H04 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الأتمتة ومدى رضا الموظفين عن كفاءة الأداء الإداري في بيئة العمل.

الدراسات السابقة

دراسة العنقري والدخيل (2023) دور الأتمتة في وظائف إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على

الهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى تطبيق الأتمتة في وظائف الموارد البشرية داخل الهيئات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ومدى انعكاس ذلك على تطوير الأداء الإداري وتحقيق الكفاءة في تنفيذ العمليات. استخدمت الباحثتان المنهج المسحي، واعتمدتا على أداة الاستبانة الموجهة إلى موظفي الموارد البشرية في عدد من الهيئات الحكومية. بلغت العينة النهائية (65) موظفًا من أصل (204) تم توزيع الاستبانة عليهم.

كشفت نتائج الدراسة عن تطبيق مرتفع نسبيًا للأتمتة في مجالات التوظيف والتخطيط والتقييم، مع وجود تفاوت في مستويات الاستخدام حسب الجهة الحكومية. كما أبرزت النتائج عددًا من التحديات مثل ضعف التكامل بين الأنظمة، وقلة الوعي الوظيفي باستخدام أدوات الأتمتة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة الأتمتة بشكل متكامل، مع تعزيز التدريب المستمر للموظفين على استخدامها. صلة الدراسة الحالية: توفر هذه الدراسة أساسًا للمقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في تطبيق الأتمتة، وتؤكد على أهمية الجوانب التنظيمية والبشرية في إنجاح التجربة وهو ما تسعى الدراسة الحالية لاستكشافه في بيئة مختلفة.

دراسة العتيبي وعبدالنبي (2024) أهمية الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية والتنمية

الاجتماعية - دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

تناولت هذه الدراسة أهمية تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي كامتداد متقدم لأتمتة العمليات في إدارة الموارد البشرية، وسعت إلى تقييم مستوى الاستخدام ومدى التأثير على تحسين الأداء المؤسسي في

وزارة الموارد البشرية مني وتحسين جودة العمليات الوظيفية، خصوصاً في مجالات تخطيط القوى العاملة وتقييم الأداء والتحليل التنبؤي للبيانات. كما بينت الدراسة وجود تحديات في التنفيذ تمثلت في ضعف التأهيل التقني للكوادر البشرية والحاجة إلى تغيير ثقافة العمل التقليدية. صلة الدراسة الحالية: تمثل هذه الدراسة إطاراً نظرياً داعماً للبحث الحالي، حيث تشير إلى أن الأتمتة والذكاء الاصطناعي يمثلان مسارين متكاملين في تطوير كفاءة إدارة الموارد البشرية، مما يعزز فرضية الدراسة بأن تبني الأتمتة يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، خاصة في بيئات العمل التنظيمية المعقدة.

دراسة الشبائط(2024) أثر تبني أتمتة العمليات في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في بلدية الطفيلة الكبرى

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني الأتمتة على كفاءة إدارة الموارد البشرية في بلدية الطفيلة الكبرى في الأردن، وذلك من خلال الوقوف على واقع الأتمتة المطبقة في البلدية ومعرفة مدى مساهمتها في تحسين مستوى الأداء الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث طورت استبانة وزعت على عينة من الموظفين الإداريين في البلدية بلغ عددهم (43) موظفاً. تناولت الاستبانة عدة محاور تتعلق بسرعة الإنجاز ودقة البيانات ورضا الموظفين والتحديات المرتبطة باستخدام الأنظمة الآلية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً واضحاً لتبني الأتمتة في تسريع العمليات وتقليل الجهد اليدوي، مما انعكس إيجابياً على الكفاءة التشغيلية داخل إدارة الموارد البشرية. كما تبين وجود بعض المعوقات في التطبيق، منها قلة التدريب وضعف التهيئة التقنية. وتوصي الدراسة بتكثيف الدعم الفني والتأهيلي لتحقيق أقصى استفادة من الأتمتة. صلة الدراسة الحالية: هذه الدراسة تقدم دعماً نظرياً وتطبيقياً للدراسة

الحالية من حيث تحليل أثر الأتمتة على الكفاءة الإدارية، رغم أن السياق في الدراسة الحالية يركّز على قطاع خاص (شركات التجزئة الرياضية) وليس جهة حكومية.

دراسة النعماني والسيد (2020) أتمتة الموارد البشرية: الفوائد والتحديات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة

تناولت هذه الدراسة التحليلية موضوع أتمتة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بهدف الكشف عن المنافع التي تحققها الأتمتة من جهة، والتحديات التي قد تحدّ من فاعليتها من جهة أخرى. اعتمد الباحثان المنهج النوعي التحليلي من خلال تحليل تقارير ودراسات سابقة، إلى جانب مراجعة الأدبيات المتعلقة بأتمتة الموارد البشرية، دون استخدام أدوات ميدانية كالمقابلات أو الاستبانات. أبرزت الدراسة مجموعة من الفوائد التي تشمل تقليص الوقت المستغرق في تنفيذ الإجراءات وتحسين دقة المعلومات وتعزيز الشفافية وزيادة القدرة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حقيقية. بالمقابل رصدت الدراسة تحديات مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية ومقاومة التغيير والحاجة إلى كوادر مؤهلة لتشغيل الأنظمة. صلة الدراسة الحالية: تتسجم هذه الدراسة مع موضوع البحث الحالي في تأكيدها على أهمية تهيئة البيئة المؤسسية والفنية لإنجاح الأتمتة، وتبرز التحديات التي قد تواجه الشركات في قطاع التجزئة إذا لم تتوفر المتطلبات الأساسية.

دراسة العزام (2020) دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على كفاءة النظم الإدارية في إدارة الموارد البشرية في جامعة تبوك. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وطورت استبانة وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (70) موظفًا وموظفة من أصل مجتمع الدراسة البالغ (500) موظف.

أظهرت النتائج أن كفاءة النظم الإدارية شهدت تحسناً ملحوظاً عند تطبيق نظام قائم على الذكاء الاصطناعي، خاصة من خلال ربط المقر الرئيسي للفروع بشبكة حاسوبية موحدة. كما كشفت الدراسة عن توفر البنية التحتية المالية والتقنية اللازمة للتطبيق، وأن العاملين يدركون أهمية هذه الأنظمة ويدعمون استخدامها. تسلط هذه الدراسة الضوء على أهمية الأتمتة الذكية، وتبرز دور تقنيات الذكاء الاصطناعي - كامتداد متقدم للأتمتة - في رفع كفاءة الأداء، مما يعزز الخلفية النظرية للدراسة الحالية.

دراسة براخيلية(2018) تأثير الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

سعت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية، ومتطلبات تطبيقها في مجال الموارد البشرية، إلى جانب استكشاف التغيرات الوظيفية التي تحدث نتيجة التحول الرقمي، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه هذا التحول. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والتاريخي والمقارن مستندة إلى تحليل أدبيات وتجارب مؤسسية. أشارت النتائج إلى أن الإدارة الإلكترونية لا تقتصر على استخدام التكنولوجيا بل تتعلق بكيفية استثمارها بفعالية لتحسين العمليات الإدارية. كما بينت الدراسة أن الإدارة الإلكترونية أحدثت تغييرات جوهرية في وظائف إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء مما أدى إلى زيادة الفاعلية وتقليل التكاليف. توضح هذه الدراسة الأبعاد المفاهيمية للأتمتة في الموارد البشرية وتؤسس لفهم شامل للتحول الرقمي الذي تمثله الأتمتة في سياق العمل الإداري.

دراسة دوغة(2017) دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بالشركة المغربية للأنابيب بالمسيلة

استهدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توظيف الأتمتة في إدارة الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء العام للعاملين في شركة صناعية جزائرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستند إلى استبانة وُزعت على عينة عشوائية من (50) موظفاً يعملون في إدارة الموارد البشرية بالشركة.

أظهرت النتائج أن العاملين يمتلكون مهارات جيدة في استخدام الأجهزة والأنظمة المؤتمتة، وأن المؤسسة تتبع استراتيجية واضحة في مجال الأتمتة تشمل تنظيم دورات تدريبية وندوات توعوية. كما بينت الدراسة أن الأتمتة ساهمت في رفع مستوى الكفاءة وتبسيط الإجراءات الإدارية. صلة الدراسة الحالية: تؤكد هذه الدراسة الفرضية القائلة بأن الأتمتة تسهم في تحسين أداء الموارد البشرية، كما أنها تسلط الضوء على أهمية التدريب والدعم الفني، وهما من العوامل المؤثرة في فعالية التطبيق، مما يدعم توجه الدراسة الحالية في تحليل واقع الأتمتة في قطاع خاص تنافسي.

دراسة بوجا غوبتا وآخرين(2018) الأتمتة في التوظيف: تحسين العمليات باستخدام التقنيات الحديثة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إمكانيات استخدام الأتمتة لتحسين خدمات التوظيف ضمن إدارة الموارد البشرية، من خلال الاستفادة من أحدث التقنيات المتوفرة في السوق. كما سعت إلى فحص جدوى اعتماد الأتمتة من عدمه في دعم عمليات تخطيط القوى العاملة، وتبسيط إجراءات التوظيف داخل المنظمات. اعتمد الباحثون على منهج مختلط استخدم فيه أدوات جمع بيانات نوعية وكمية تمثلت في الاستبانة والمقابلات، حيث تم تطبيقها على موظفين مختصين في إدارات الموارد البشرية ضمن مؤسسات مختلفة. أظهرت النتائج أن الأتمتة تمثل خيارًا استراتيجيًا لتعزيز الكفاءة وتوفير الوقت، وتُعد عاملاً مساعداً في اتخاذ قرارات التوظيف المستندة إلى البيانات. كما بينت الدراسة أن الشركات التي تعتمد الأتمتة في التوظيف تحقق سرعة أعلى في استقطاب الكفاءات وتقلل من التحيز البشري في الاختيار. توضح هذه الدراسة الدور المباشر للأتمتة في رفع كفاءة عمليات التوظيف، وهو ما يُعد أحد المحاور الرئيسة التي تؤثر على الأداء المؤسسي، وتدعم بذلك فرضيات البحث الحالي الذي يستكشف أثر أتمتة الموارد البشرية في قطاع التجزئة الرياضية.

دراسة كومار (2015) تمكين نظام معلومات الموارد البشرية من أداء إدارة الموارد البشرية: منظور

إدارة العمليات التجارية

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS) وأداء إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تأثير اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحسين العمليات الإدارية. استخدم الباحث المنهج الاستنباطي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من عينة كبيرة بلغ حجمها نحو (25,000) موظف مختص في الموارد البشرية ضمن منظمات في كندا، ممن يمتلكون صلاحيات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

توصلت الدراسة إلى أن تبني نظام معلومات الموارد البشرية يسهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، سواء من حيث التنظيم الداخلي أو جودة اتخاذ القرار. كما أظهرت النتائج أن حجم المؤسسة لا يُعد مؤثرًا جوهريًا في كفاءة النظام، بل إن الممارسات الإدارية ودرجة تبني النظام هما العاملان الحاسمان. وأكدت الدراسة أن استخدام الأنظمة الرقمية يمكن أن يحدث تحولًا ملموسًا في مستوى الكفاءة التشغيلية. تقدم هذه الدراسة دليلًا داعمًا لأثر الأتمتة الرقمية، خصوصًا عبر نظم معلومات الموارد البشرية، في رفع الكفاءة التشغيلية، وهو ما يتفق مع موضوع الدراسة الحالية التي تبحث العلاقة بين الأتمتة وكفاءة الأداء المؤسسي في بيئة سعودية تنافسية.

دراسة (Sithambaram & Tajudeen (2022 أثر الذكاء الاصطناعي على أداء المنظمات:

دراسة حالة مؤسسة الرعاية الصحية الأولية بدولة قطر

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على مستوى الأداء المؤسسي في مؤسسة الرعاية الصحية الأولية في قطر، من خلال تحليل ثلاثة أبعاد أساسية: كفاءة العمليات الداخلية، التدريب والنمو، ورضا المستفيدين. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدما الاستبانة

كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت (130) موظفًا وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الذكاء الاصطناعي يحقق تأثيرًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية على مختلف أبعاد الأداء المؤسسي، حيث تصدر "التدريب والنمو" قائمة الأبعاد المتأثرة، تليه "رضا المراجعين"، وأخيرًا "العمليات الداخلية". كما أوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات الذكاء الاصطناعي في الإجراءات التقنية المتعلقة بالعمل، وتحسين البيئة الداخلية للمؤسسة.

دراسة الصالح(2022) استشراف مستقبل وظائف إدارة الموارد البشرية في ضوء تقنيات الذكاء الاصطناعي - دراسة مطبقة على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان

ركزت هذه الدراسة على استكشاف أثر الذكاء الاصطناعي على مستقبل وظائف الموارد البشرية، من خلال تحليل مدى تأثيره في عمليات الاستقطاب، والاختيار والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء. أجريت الدراسة على عينة مكونة من (100) موظف من العاملين في دائرة البلدية والتخطيط بعجمان باستخدام استبيان مصمم على مقياس خماسي لتغطية محاور الذكاء الاصطناعي والموارد البشرية. أشارت النتائج إلى أن الذكاء الاصطناعي سيلعب دورًا متزايدًا في إدارة الموارد البشرية مستقبلاً، حيث أظهرت البيانات أن الاعتماد عليه سيؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب الموظفين على تقنيات الذكاء الاصطناعي وإدماج محتوى متخصص في الذكاء الاصطناعي ضمن الخطط التعليمية والتدريبية.

التعقيب على الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة تلاقياً واضحاً في التأكيد على الأثر الإيجابي لتطبيق الأتمتة في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، كما ورد في دراسة الشباطات (2024) ودوغة (2017)، حيث ركزت على تحسين سرعة الإنجاز وتقليل الجهد اليدوي، وهو ما انعكس على الأداء المؤسسي بشكل مباشر. النتيجة ذاتها

دعمتها دراسة بوجا غوبتا وآخرين (2018) من خلال تحليل دور الأتمتة في تسريع إجراءات التوظيف وتحييد التحيز البشري، بما يساهم في تحسين جودة قرارات الموارد البشرية.

تتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كومار (2015) التي أوضحت أن استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية يُحدث تحولاً في كفاءة إدارة العمليات، مع التأكيد على أن جودة الممارسات الإدارية تلعب دوراً أكبر من حجم المؤسسة في تحقيق الفعالية.

ورغم هذا الاتفاق العام، فإن بعض الدراسات مثل النعماني والسيد (2020) والعزام (2020) ركزت على التحديات التي قد تعيق نجاح الأتمتة، مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ومحدودية الجاهزية الفنية للكوادر البشرية، وهي زوايا لم تولها بعض الدراسات الأخرى ذات الطابع الكمي اهتماماً كافياً. هذه التحديات ظهرت كذلك في دراسة العنقري والدخيل (2023) التي كشفت عن تفاوت في تطبيق الأتمتة بين الجهات الحكومية بسبب ضعف التكامل بين الأنظمة وقلة الوعي المهني، ما يشير إلى أن البيئة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في نجاح أو تعثر مشاريع الأتمتة.

تُظهر دراسة العنبي وعبد النبي (2024) تميزاً في دمج الأتمتة مع الذكاء الاصطناعي، ما يضيف بعداً تقنياً متقدماً يتجاوز مجرد رقمنة العمليات إلى التحليل التنبؤي وتحسين جودة اتخاذ القرار، وهو ما لم تتناوله بعض الدراسات الأخرى التي اكتفت برصد التطبيقات التقليدية. كما أن دراسة Sithambaram (2022) & Tajudeen قدمت تحليلاً أكثر عمقاً لأبعاد الأداء التنظيمي المرتبطة بالذكاء الاصطناعي مثل التدريب والنمو ورضا المستفيدين ما يعطي تصوراً أشمل لتأثير التقنيات المتقدمة على منظومة الموارد البشرية.

وعلى الرغم من أن غالبية الدراسات تناولت القطاع العام أو المنظمات التعليمية والحكومية فإن عدداً محدوداً فقط مثل دراسة النعماني والسيد (2020) تطرقت إلى بيئة المنظمات الصغيرة والمتوسطة ما

يجعل موضوع الدراسة الحالية مساهمة مهمة في استكشاف واقع الأتمتة في قطاع خاص تنافسي كقطاع شركات التجزئة الرياضية الذي يتطلب معايير كفاءة وتشغيلية مختلفة.

مميزات الدراسة الحالية

تركز الدراسة الحالية على تحليل أثر الأتمتة في إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة تنافسية تتميز بسرعة التغير والطلب المرتفع على الكفاءة، وهو ما يجعل اختيار شركات التجزئة الرياضية نموذجًا مناسبًا لقياس فاعلية الأتمتة على أرض الواقع. وتعالج الدراسة موضوعًا معاصرًا من زاوية تطبيقية، من خلال استقصاء العلاقة بين تبني الأدوات المؤتمتة ومستوى الأداء الإداري، بما يعكس اهتمامًا بتحسين العمليات الداخلية وتحقيق كفاءة تشغيلية مستدامة.

تعتمد الدراسة على بيانات ميدانية مستمدة من واقع تجربة مباشرة، مما يعزز مصداقية النتائج ويمنحها قابلية للتطبيق العملي. كما أنها لا تقتصر على قياس الأثر الإيجابي فحسب، بل تحلل التحديات التي قد تواجه تنفيذ الأتمتة في المنظمات الخاصة، كالتهيئة التقنية والتدريب، وهو ما يتيح تقديم توصيات دقيقة. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية واضحة من خلال تغطية قطاع لم يُسلط عليه الضوء في أدبيات سابقة، الأمر الذي يضيف قيمة علمية ومهنية للمعرفة المتوفرة حول موضوع الأتمتة في الموارد البشرية.

نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة إدارة الموارد البشرية، بأبعادها المختلفة، بالتطبيق على شركة "بيت الرياضة الفالح" في قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية السعودية.

• المتغير المستقل:

أتمتة العمليات الإدارية

(التوظيف - حفظ البيانات - إدارة الأداء - التدريب والتطوير - التواصل الداخلي)

• المتغير التابع:

كفاءة إدارة الموارد البشرية

(سرعة الإنجاز - دقة العمل - جودة تنفيذ المهام - رضا الموظفين - فاعلية اتخاذ القرار)

المنطلقات النظرية للدراسة

• الأتمتة في إدارة الموارد البشرية

تشير الأتمتة إلى استخدام الحاسوب والأنظمة الرقمية والبرمجيات لإتمام المهام الإدارية والوظيفية دون

تدخل بشري مباشر. وقد عرّفها (Owa (2023 بأنها كل ما يعمل ذاتيًا دون تدخل بشري، وبين

(Pooja (2018 أنها تعتمد على استخدام أجهزة الحاسوب والأنظمة المعتمدة على المعالجات لتنفيذ

المهام بدقة وتقليل الأخطاء التشغيلية.

وإجرائيًا، تُقصد بالأتمتة مجموعة من الوسائل الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا لتنفيذ العمليات الإدارية

بكفاءة، مثل أتمتة الرخص، والأقسام المالية، والمعاملات اليومية.

• إدارة الموارد البشرية

عرفها محمدي (2019) بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية المرتبطة بتخطيط، واستقطاب، واختيار،

وتوجيه، وتطوير القوى البشرية بما يضمن أفضل أداء لتحقيق أهداف المنظمة. كما يرى Yamin et

al. (2021). أن الموارد البشرية تُمثل الأفراد المؤهلين الذين يملكون المهارات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية بشكل يحقق رضاهم وفاعلية المؤسسة.

- الكفاءة المؤسسية

الكفاءة تعني القدرة على تحقيق أفضل النتائج باستخدام أقل قدر من الموارد. وقد عرّفها Prasad et al. (2019). بأنها أحد مؤشرات النجاح المهمة للمؤسسات، ويُقاس بمدى الاستفادة من الموارد المتاحة وتعظيم العوائد، سواء كانت الكفاءات إدارية، أو إنتاجية، أو علمية، أو تسويقية.

- العلاقة بين الأتمتة والكفاءة

أظهرت الدراسات أن الأتمتة تسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة المؤسسية من خلال تقليل الوقت والجهد المبذول، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع الإجراءات. كما أنها تُمكن المؤسسة من تخصيص الموارد البشرية لمهام أكثر استراتيجية بدلاً من العمل الروتيني. (Yamin et al., 2021)

مفهوم الأتمتة الإدارية

- تشير الأتمتة إلى "تشغيل جهاز أو نظام بصورة آلية تُقلل من التدخل البشري وتحقق كفاءة أعلى" (أسماء ، 2002).

- في مجال إدارة الموارد البشرية، تُعرف الأتمتة بأنها "الاعتماد على التكنولوجيا والبرمجيات في تنفيذ المهام الإدارية بشكل تلقائي، بما يُسهم في تحسين كفاءة الأداء وخفض الأخطاء" (محمدي، 2019).

- وتؤكد دراسات حديثة أن الأتمتة تمثل نقلة نوعية في عمل المنظمات، كونها تُمكن من تقليص الأعمال الروتينية وتوجيه الجهد نحو المهام الاستراتيجية. (Pooja, 2018)

أنواع الأتمتة الإدارية

- أتمتة المعاملات :استخدام الأنظمة الرقمية لإنجاز المهام اليومية كطلب الإجازات وتحديث بيانات الموظف.
- أتمتة الترخيص :برمجيات خاصة بإصدار وتجديد التراخيص التنظيمية دون تدخل يدوي.
- أتمتة القسم المالي :تنفيذ المهام المرتبطة برواتب الموظفين وتحليل النفقات من خلال أنظمة إلكترونية (سلوى، 2021).
- أتمتة التقييم والأداء :تتضمن مراقبة الحضور والانصراف إلكترونياً وربطها مباشرة بتقارير الأداء.

المنهجية وطرق البحث

جاءت هذه الدراسة في إطار توظيف المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتحليل واقع أتمتة العمليات وتأثيرها على كفاءة إدارة الموارد البشرية داخل بيئة قطاع التجزئة. يهدف هذا النهج إلى تفسير الظاهرة المدروسة بناءً على ما تعكسه البيانات الفعلية المرتبطة بسلوكيات الموظفين ومستوى الأداء الإداري.

واعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على الاستقصاء الميداني، من خلال تطوير استبانة وُجّهت إلى مجموعة من موظفي بيت الرياضة الفالح، بصفتهم يمثلون البيئة التي تشهد تحولاً متسارعاً نحو الأتمتة. وقد روعي في اختيار العينة التنوع الوظيفي والإداري لضمان تمثيل مختلف وجهات النظر داخل المنظمة.

مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر البيانات لجمع المعلومات اللازمة:

- المصادر الثانوية :استعان الباحث بمجموعة من الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدوريات المحكمة، والأدبيات الحديثة، والتقارير ذات الصلة، فضلاً عن الدراسات السابقة

المتخصصة في مجال أتمتة العمليات الإدارية وإدارة الموارد البشرية. كما تم الرجوع إلى مصادر إلكترونية موثوقة بهدف بناء الإطار النظري للدراسة ودعم الخلفية العلمية للموضوع.

- **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة منظمة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، بهدف قياس أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية على كفاءة إدارة الموارد البشرية في قطاع التجزئة الرياضية، بالتطبيق على شركة بيت الرياضة الفالح، وتم تصميم فقرات الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها الأساسية.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والعاملين في إدارات الموارد البشرية داخل شركة بيت الرياضة الفالح، نظرًا لكونهم الفئة الأكثر ارتباطًا بعمليات الأتمتة الإدارية وتأثيرها على كفاءة الأداء المؤسسي. وتُعد هذه الفئة مؤهلة للإجابة عن محاور الدراسة لما تملكه من معرفة وخبرة مباشرة في الإجراءات الإدارية المؤتمتة.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين موظفي الشركة، وبلغ حجمها (58) موظفًا من مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، وذلك لضمان تمثيل شامل لمجتمع الدراسة وتحقيق نتائج يمكن تعميمها ضمن حدود الدراسة.

أدوات الدراسة

تمثّلت أداة الدراسة في استبيان إلكتروني صُمم لقياس آراء المشاركين حول أثر أتمتة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في شركة بيت الرياضة الفالح. وقد تم بناء الاستبيان اعتمادًا على محاور رئيسية مرتبطة بشكل مباشر بأهداف الدراسة وفرضياتها، وتمت صياغة فقراته وفق

مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، وذلك لتحديد اتجاهات وآراء المشاركين بدقة.

تكوّن الاستبيان من أربعة محاور رئيسية، على النحو الآتي:

- المحور الأول: مستوى تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية
 - المحور الثاني: أثر الأتمتة على كفاءة الأداء المؤسسي
 - المحور الثالث: أثر الأتمتة على رضا الموظفين
 - المحور الرابع: التحديات والمعوقات المرتبطة بتطبيق الأتمتة
- للتحقق من موثوقية الأداة، سيتم احتساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لضمان ثبات فقرات الاستبيان ضمن المحاور المختلفة.
- أما في مرحلة تحليل البيانات، فستُستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغير المستقل (الأتمتة) على المتغير التابع (كفاءة إدارة الموارد البشرية)، بالإضافة إلى اختبار T-Test وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات المشاركين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل أثر أتمتة وظائف إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي.
2. الحدود المكانية: تُجرى الدراسة في شركة بيت الرياضة الفالح. باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في قطاع التجزئة الرياضي داخل المملكة العربية السعودية.
3. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2026/2025.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الأتمتة الإدارية في إدارة الموارد البشرية

شهدت الأعوام الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الاهتمام بتطبيق الأتمتة داخل البيئات الإدارية، مدفوعاً بالتقدم التكنولوجي السريع والضغط التنافسي المتنامية التي تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها. وتحولت الأتمتة إلى خيار استراتيجي جوهري يعزز كفاءة العمل، ويسهم في انسيابية تنفيذ المهام، ويخفض من حجم النفقات التشغيلية. ويُعتبر حقل الموارد البشرية أحد أبرز الميادين التي تأثرت بشكل كبير بهذه التطبيقات، إذ أسهم اعتماد الأتمتة في إعادة تشكيل مهام رئيسية مثل التوظيف، وإدارة الأداء، وبرامج التدريب، إلى جانب تحسين دقة البيانات الوظيفية وجودتها. كما أدّى إلى تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية ورفع مستوى الدقة، وهو ما انعكس إيجاباً على فاعلية الأداء المؤسسي، خصوصاً في القطاعات التي تقوم على سرعة الإنجاز والتنافسية في تقديم الخدمات. ويستعرض هذا المبحث الإطار النظري لمفهوم الأتمتة الإدارية، مركزاً على تعريفها، ومجالات استخدامها، وأهميتها، إضافةً إلى التحديات التي قد تواجه تنفيذها في إدارة الموارد البشرية، وفقاً لما تناولته الأدبيات الحديثة ذات الصلة. (Owa, 2023)

مفهوم الأتمتة الإدارية

يُعتبر مفهوم الأتمتة الإدارية من أبرز المفاهيم المرتبطة بموجة التحول الرقمي التي اجتاحت المؤسسات المعاصرة، إذ يعكس انتقالاً جوهرياً في أسلوب تنفيذ المهام اليومية بالاعتماد على التقنيات الحديثة. ويرتبط مصطلح "الأتمتة" بشكل وثيق بتطور أنظمة الحاسوب وتقنيات المعلومات، وهو مأخوذ من الكلمة الإنجليزية *Automation* التي تعني التشغيل الذاتي للعمليات دون الحاجة إلى تدخل مباشر من الأفراد. ويقصد بالأتمتة الإدارية توظيف النظم الإلكترونية مثل أجهزة الحاسوب والشبكات والبرمجيات لإنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة أعلى، وتقليل الاعتماد على الأساليب اليدوية التقليدية والإجراءات الورقية (السالم، 2019).

وقد شهدت الدراسات في مجالي الإدارة والمعلوماتية توسعاً في تناول مفهوم الأتمتة، فأصبح يُنظر إليه كخيار استراتيجي يعزز الأداء المؤسسي من خلال تحويل الأنشطة الروتينية إلى عمليات آلية تعتمد على الذكاء الاصطناعي والدقة الحاسوبية. ومن هذا المنطلق، لا تقتصر الأتمتة الإدارية على مجرد إدخال الحاسوب في سير العمل، بل تمتد لتشمل دمج البرمجيات والحلول الذكية في مختلف مستويات الإدارة، بدءاً من جمع البيانات ومعالجتها وانتهاءً بصنع القرار ومتابعة التنفيذ. (Chetna, 2023)

وتباينت التعريفات الأكاديمية للأتمتة الإدارية باختلاف رؤية كل باحث. فقد أشار أبو عيد (2011) إلى أنها عملية استخدام الحواسيب والأنظمة المبنية على المتحكمات والبرمجيات بهدف تسريع إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء البشرية وتبسيط الإجراءات في القطاعات المختلفة. بينما ركّز نعساني (2015) على أن الأتمتة تعني "حوسبة الأنشطة الإدارية في المكاتب والمنظمات بهدف تقليل العمل اليدوي والاستغناء عن المعاملات الورقية وتسريع الأداء وضمان دقة النتائج". أما (Biegert 2019) فقد قدم تعريفاً أوسع للأتمتة بوصفها "كل ما يتعلق بالآلات والتقنيات التي تعمل ذاتياً أو شبه ذاتياً لزيادة الإنتاجية وتحقيق دقة أكبر في المخرجات".

ويتفق معظم الباحثين على أن الأتمتة في الإطار الإداري تمثل تحولاً جوهرياً من النمط التقليدي القائم على التدخل اليدوي إلى نموذج رقمي يعتمد على البرمجيات في تنفيذ المهام، سواء في الموارد البشرية أو الشؤون المالية أو خدمة العملاء وسائر الأنشطة الوظيفية. ومن خلال هذا التحول، تمنح الأتمتة مستوى متقدماً من السيطرة والرقابة على العمليات الإدارية، كما تُسهّل تتبع سير العمل وتحليل الأخطاء عند وقوعها، وهو ما يؤدي في المحصلة إلى تعزيز كفاءة بيئة العمل. (Yamin, 2021)

وقد دفع انتشار الأتمتة الإدارية عدة عوامل رئيسية، من أبرزها النمو السريع في تقنيات تكنولوجيا المعلومات، والحاجة المستمرة إلى خفض النفقات التشغيلية، بالإضافة إلى توقعات العملاء والموظفين

المتزايدة فيما يتعلق بسرعة ودقة الخدمات. وضمن هذا السياق، أصبحت الأتمتة خياراً ضرورياً للمنافسة والابتكار في الأسواق الحديثة، إذ تمكنت المؤسسات التي اعتمدت أحدث أنظمتها من تحقيق مكاسب تشغيلية ملموسة سواء بتقليص الوقت اللازم لإنجاز الأعمال أو بخفض معدل الأخطاء البشرية، إلى جانب تمكين الموظفين من التركيز على المهام الإبداعية والتخطيطية بدلاً من الانشغال بالأعمال المتكررة.

ومن الزاوية المؤسسية، تعد الأتمتة أداة استراتيجية لإعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة المرنة، وسرعة اتخاذ القرارات، وتعزيز الشفافية في تطبيق السياسات. كما تدعم الربط بين الإدارات المختلفة عبر أنظمة مترابطة تسهل تبادل البيانات بشكل فعال، وهو ما يقلل من تكرار الجهود ويعجل دورة صنع القرار الإداري. (Prasad et al., 2022)

ورغم ما تحمله الأتمتة الإدارية من فرص لتحقيق كفاءة أعلى، إلا أنها تستلزم بيئة تنظيمية ملائمة، تشمل بنية تحتية تقنية متطورة، وبرامج تدريب للموظفين، وتحديث السياسات الداخلية. إذ إن فوائد الأتمتة لا تتحقق دون توافر مزيج من التمكين الفني والجاهزية البشرية معاً. فالأتمتة في جوهرها ليست مجرد نقلة تقنية، بل تحول ثقافي وإداري يتطلب استعداداً تنظيمياً قادراً على استيعاب هذا التغيير والتأقلم معه. (JAID, 2021)

وباختصار، فإن الأتمتة الإدارية تمثل فلسفة عمل جديدة وليست مجرد أداة تقنية، إذ تعيد رسم العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا في المجال الإداري، وتهدف إلى استثمار الإمكانيات الرقمية بأعلى كفاءة ممكنة لدعم الأهداف المؤسسية وتحقيق نتائج أكثر فاعلية.

أهمية الأتمتة في تطوير بيئة العمل

لم تعد الأتمتة في بيئة العمل المعاصرة مجرد أداة تقنية بل تحولت إلى ركيزة إستراتيجية أساسية تعيد تشكيل طرق الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات. ومع التعقيدات المتزايدة في العمليات اليومية وتنامي المنافسة بين الشركات، أدركت المنظمات أن الاعتماد على الأساليب التقليدية لم يعد كافياً، وهو ما دفعها إلى تبني الأنظمة المؤتمتة كحل جذري يمنحها مرونة أكبر وقدرة أوسع على التوسع والتكيف. هذا التحول لا يقتصر على تحسين الأداء فحسب، بل ينعكس على بناء صورة إيجابية للمؤسسة أمام موظفيها وعملائها، حيث ينظر إلى الأتمتة بوصفها دليلاً على الحداثة والتطوير.

وتظهر أهمية الأتمتة أيضاً في إدارة الموارد البشرية، إذ تعيد صياغة مراحل دورة حياة الموظف كافة؛ بدءاً من الاستقطاب والتوظيف، ثم التدريب والتطوير، وصولاً إلى تقييم الأداء والتحفيز. فهي تجعل التوظيف أكثر سلاسة، وتتيح إعداد برامج تدريبية موجهة، وتوفر تقارير دقيقة تدعم القرار الإداري. كما أن إنشاء قواعد بيانات موحدة يحافظ على أمن المعلومات الوظيفية وسهولة استرجاعها عند الحاجة، مما يقلل من الهدر في الوقت ويزيد من دقة العمل المؤسسي.

إن تبني الأتمتة يساهم كذلك في تقليل التكاليف التشغيلية بدرجة ملحوظة، إذ أن إحلال الأنظمة الذكية في المهام الروتينية يقلل الاعتماد على القوى البشرية لإنجاز الأعمال المتكررة. هذا التوفير في الموارد يمكن توجيهه لدعم مجالات أخرى مثل التطوير أو البحث والتوسع المؤسسي، إلى جانب خفض معدلات الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري وتسريع تنفيذ الإجراءات مع الحفاظ على معايير الجودة.

كما أن الأتمتة تدعم التفاعل الداخلي بين الموظفين وتختصر الوقت اللازم لإنجاز المهام، ما يؤدي إلى تحسن ملموس في الإنتاجية الكلية. ومع إفساح المجال أمام العاملين للتركيز على المهام الإبداعية

والتحليلية بدلاً من الأعمال الروتينية، ترتفع جودة المخرجات النهائية وتتعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار في بيئة عمل أكثر تفاعلية ومرونة.

وعلى مستوى استراتيجي أوسع، تمثل الأتمتة أداة فعالة لمواجهة تحديات العولمة وتغيرات الأسواق المستمرة، فهي تُمكن المؤسسات من الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء ومن الابتعاد عن بطء النماذج الإدارية التقليدية. إن الأتمتة هنا لا تُفهم بوصفها مجرد ميكنة للإجراءات، بل عملية إعادة تصميم شاملة للعمليات الإدارية لتصبح أكثر ترابطاً وانسجاماً مع الأهداف الكبرى للمؤسسة.

ولا تقتصر مزايا الأتمتة على الأداء الداخلي للمؤسسات فحسب، بل تشمل كذلك بناء الثقة وتعزيز الشفافية المؤسسية؛ إذ إن كل المعاملات تصبح موثقة إلكترونياً ضمن سجلات دقيقة يسهل الرجوع إليها، ما يدعم ثقافة المحاسبة والالتزام المهني. إضافة إلى ذلك، يؤدي تسريع تقديم الخدمات وإتاحة بيانات موثوقة للعملاء إلى رفع مستويات رضاهم وولائهم للمؤسسة.

ويؤكد الخبراء أن الأتمتة تُسهم أيضاً في تحسين صورة المؤسسة في الأسواق، فهي تظهرها بمظهر الجهة الرائدة في استخدام التقنيات المتقدمة، ما يمنحها ميزة تنافسية واضحة ويجعلها أكثر جذباً للعملاء والموظفين على حد سواء. هذا البعد التسويقي للأتمتة لا يقل أهمية عن بعدها التشغيلي أو الإداري.

وفي المحصلة، يتضح أن الأتمتة لم تعد مجرد حل مؤقت، بل أصبحت جزءاً أساسياً من التخطيط الإداري بعيد المدى. فهي تمنح المؤسسة قدرة على التكيف مع التغيير، وتساعد في اتخاذ قرارات مبنية على البيانات، كما تمكّنها من إدارة الأزمات بكفاءة وتحقيق استدامة حقيقية. لهذا يُنظر إلى دمج الأتمتة ضمن الاستراتيجيات المؤسسية باعتباره خطوة حتمية نحو بيئة عمل متطورة وديناميكية، قادرة على المنافسة في ظل التحولات العالمية.

أهداف الأتمتة

لم يعد تبني الأتمتة في المؤسسات مجرد خيار تقني، بل أصبح استجابة استراتيجية لاحتياجات العصر الرقمي، إذ يمنحها قدرة أكبر على تحسين بيئة العمل وتعزيز تنافسيتها على المدى الطويل (إمام، 2020). هذا التوجه يعكس رغبة المنظمات في إحداث نقلة نوعية على مستوى خدماتها الموجهة لكل من المستفيدين والموظفين، من خلال تسريع المعاملات والحد من الأخطاء التشغيلية وزيادة الإنتاجية بشكل واضح.

كما تسهم الأتمتة في توفير بيانات دقيقة وموثوقة تشكّل أساساً لقرارات إدارية أكثر ثقة ودقة، بما يمنح المديرين والمشرفين إمكانات تحليلية أوسع لاتخاذ قرارات سريعة وفعالة. هذا الاعتماد على المعلومات المحدثة يرفع من مستوى التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويعزز الشفافية داخل المؤسسة.

ولا يقف أثر الأتمتة عند حدود تحسين العمليات التنفيذية؛ بل يمتد ليعيد تشكيل البيئة المؤسسية بما يجعلها أكثر دعماً للابتكار والبحث والتطوير. فهي تحرر فرق العمل من المهام الروتينية، ما يسمح لهم بتوجيه جهودهم نحو مبادرات إبداعية تضيف قيمة للمؤسسة.

ومن زاوية تنظيمية، تدعم الأتمتة تبسيط الإجراءات الداخلية، والقضاء على التكرار في سير العمليات، وتقوية قنوات التواصل بين الوحدات المختلفة، وهو ما يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء العام. ومع هذه الميزات المتكاملة، تبرز الأتمتة كركيزة جوهرية للمؤسسات الحديثة في سعيها نحو التطوير المستدام وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مجالات تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية

أولاً: أتمتة إجراءات الرواتب والمكافآت

يُعد جانب الرواتب والمكافآت من المجالات التي استقادت مبكرًا من الأتمتة لتحقيق دقة وكفاءة أعلى في إدارة الموارد البشرية. فمن خلال تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) ، أصبحت عملية احتساب الرواتب تعتمد على بيانات العمل والإجازات والخصومات والحوافز بشكل تلقائي، مما قلّل تدخل العنصر البشري وخفض احتمالية الأخطاء الحسابية. وتشمل هذه الأنظمة أيضًا إصدار كشوف المرتبات إلكترونيًا وإرسالها للموظفين، إلى جانب إدارة الالتزامات الضريبية واحتساب التأمينات الاجتماعية والضرائب وفقًا للتشريعات المحلية (Uppin، 2017). وتشير الأبحاث إلى أن مزايا الأتمتة في هذا المجال لا تتوقف عند الدقة وسرعة الإنجاز، بل تمتد لتعزز الشفافية المؤسسية، إذ أصبح بإمكان الموظفين الاطلاع بسهولة على بياناتهم المالية ومستحققاتهم عبر بوابات الخدمة الذاتية (AI) (Noumani & Syedi، 2020).

ثانيًا: أتمتة عمليات التوظيف والاستقطاب

أحدث دخول الأتمتة نقلة نوعية في مجال التوظيف والاستقطاب، إذ أسهمت الأنظمة المؤتمتة في رفع جودة الاختيار وتقليل التكاليف والوقت اللازمين لإجراءات التعيين. فقد مكّنت هذه الأنظمة المؤسسات من معالجة السير الذاتية وتحليل بيانات المرشحين بدقة وموضوعية تفوق الجهود البشرية، ما سرّع عمليات الفرز والقرار وقلّل الأخطاء الناتجة عن التحيز أو أي عوامل بشرية أخرى (العنقري، الدخيل، 2023). كما عزّزت الأتمتة نطاق الوصول إلى المتقدمين عبر المنصات الرقمية والتفاعل التلقائي مع المرشحين عبر البريد الإلكتروني والرسائل النصية، الأمر الذي اختصر دورة التوظيف وحسّن تجربة الباحثين عن عمل (العنقري، الدخيل، 2023). وأكدت دراسة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن دمج الذكاء الاصطناعي في أنظمة التوظيف رفع دقة الفرز والاختيار مقارنة بالطرق التقليدية، بالاعتماد على التحليل الآلي للسير الذاتية والتوصيات المهنية (العتيبي وعبدالنبي، 2024).

ثالثاً: أتمتة تقييم الأداء وإدارة الكفاءات

أصبحت أنظمة تقييم الأداء المؤتمتة ركيزة أساسية لاتخاذ قرارات الترقية والمكافآت ووضع خطط التطوير الوظيفي. إذ تسمح هذه الأنظمة بمتابعة الأداء وربطه بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ونتائج الأعمال، ما يعزز العدالة والشفافية في المؤسسة. كما تسهل الأتمتة الربط بين نتائج التقييم والبرامج التدريبية المقترحة، فتوصي بالبرامج الأنسب بناءً على نتائج الموظف الفردية (العنقري والدخيل، 2023). وأشارت دراسات عالمية إلى أن استخدام الخوارزميات والتحليل التنبؤي في هذه الأنظمة يمنح المؤسسات رؤية دقيقة حول إنتاجية الموظفين والتوقعات المستقبلية (Al Noumani & Syedi، 2020).

رابعاً: أتمتة عمليات التدريب والتطوير

شهد التدريب والتطوير تحولاً ملحوظاً مع دخول الأتمتة، حيث أتاحت المنصات الذكية تصميم برامج تدريبية دقيقة انطلاقاً من تحليل أداء الموظفين وتحديد احتياجاتهم. وتستخدم أنظمة إدارة التعلم (LMS) لمتابعة تقدم المتدربين وتقديم محتوى تفاعلي مناسب، إضافة إلى إصدار تقارير مفصلة حول كفاءة البرامج التدريبية وأثرها على الأداء. وقد ساعدت الأتمتة على خفض التكاليف المرتبطة بالورش الحضورية وتعزيز مفهوم التعلم المستمر، خاصة في المواقع البعيدة (الشباطات، 2024). كما أظهرت دراسة على بلدية الطفيلة الكبرى أن أتمتة التدريب سهّلت مهام الموظفين في تقييم الأداء بسرعة ودقة، ما انعكس إيجاباً على كفاءة الأداء الإداري.

خامساً: أتمتة الحضور والانصراف والإجازات

تُعد أنظمة الحضور والانصراف من أكثر تطبيقات الأتمتة شيوعاً في المؤسسات. فهي تعتمد على بصمة الإصبع والتعرف على الوجه وتقنيات التسجيل الرقمي بدلاً من الوسائل التقليدية، مما رفع مستوى الدقة وقلّل فرص التلاعب. كما تتيح هذه الأنظمة تقديم طلبات الإجازات إلكترونياً والحصول على

الموافقات بشكل مباشر دون الحاجة إلى معاملات ورقية، ما يسرّع الإجراءات ويحسن تجربة الموظف (الشباطات، 2024). وأكدت دراسة أجريت في بلدية الطفيلة أن تحويل المعاملات اليومية مثل الإجازات والتصاريح إلى عمليات رقمية ساهم في تقليص أوقات الإنجاز وخفف العبء الإداري (الشباطات، 2024).

سادسًا: أتمتة إدارة ملفات الموظفين والخدمة الذاتية

أتاحت الأتمتة قدرات واسعة لإدارة الملفات الإلكترونية للموظفين، بما يشمل بياناتهم الشخصية والمهنية والعقود والتقييمات والشهادات. كما ساعدت بوابات الخدمة الذاتية الموظفين على تحديث بياناتهم ومتابعة مستحققاتهم، وطلب الوثائق الرسمية دون الرجوع إلى قسم الموارد البشرية مباشرة، وهو ما خفّف الأعباء اليومية على القسم وسرّع وصول الموظفين إلى الخدمات (Al Noumani & Syedi، 2020). وأكدت دراسات عالمية أن إتاحة الوصول المباشر للموظفين إلى بياناتهم أسهمت في زيادة ولائهم وتحفيزهم على تحسين أدائهم (Uppin، 2017).

تحديات تطبيق الأتمتة في بيئة العمل

تواجه المؤسسات التي تعمل على تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات التي قد تبطئ أو تؤخر مسار التحول الرقمي لديها. ورغم ما تحققه الأتمتة من فوائد كبيرة، فإن هذه المعوقات تستلزم استعدادًا استراتيجيًا وخططًا مهنية للتغلب عليها. وفيما يلي عرض موسع لأبرز هذه التحديات مدعم بالتوثيق من الأدبيات المتخصصة.

• مقاومة التغيير من قبل الموظفين

يعد رفض الموظفين للتغيير من أهم العقبات أمام إدخال الأتمتة في أنشطة الموارد البشرية، إذ يميل كثير من العاملين الذين اعتادوا الأساليب التقليدية إلى الشك في الأنظمة الجديدة. ويخشى بعضهم

فقدان وظائفهم أو تراجع أهميتهم داخل المؤسسة أو فقدان السيطرة على المهام اليومية. وتتزايد هذه المخاوف في البيئات التي تفتقر إلى التواصل المؤسسي الواضح أو إلى خطط متكاملة لإدارة التغيير. كما أن بعض الموظفين يربط بين الأتمتة وتقليص الوظائف، فيما ينظر آخرون إليها على أنها تضيف أعباء تقنية إضافية. وقد أشار الباحثان Altarawneh و (2010) Al-Shqairat إلى أن أحد أسباب تعثر تطبيق أنظمة الموارد البشرية المؤتمتة هو ضعف القبول من جانب المستخدمين النهائيين نتيجة غياب التدريب أو قلة الثقة بالتكنولوجيا، وهو ما أكدته أيضًا (2020) Al Noumani & Syedi بأن غياب الثقافة الرقمية المؤسسية يؤدي إلى مقاومة التغيير وضعف القبول.

• ضعف البنية التحتية التقنية

لا يمكن تطبيق الأتمتة بفاعلية دون توفر بنية تحتية تقنية متطورة تشمل أجهزة حديثة، وبرمجيات داعمة، وشبكات قوية، إضافة إلى دعم فني دائم. إلا أن العديد من المؤسسات، خصوصًا في القطاع العام أو المنشآت الصغيرة والمتوسطة، تعاني من قصور أو تقادم هذه البنية، ما يعيق التحول الرقمي ويؤدي إلى توقف الأنظمة أو تعرضها لأعطال متكررة. وأكد تقرير (2019-2020) Sierra-Cedar أن المؤسسات التي تفتقر إلى البنية التقنية المناسبة تجد صعوبة أكبر في التحول الرقمي، وأن توافر التجهيزات يعد شرطًا أساسيًا لتحقيق التكامل التشغيلي (Al Noumani & Syedi، 2020).

• صعوبات التكامل مع الأنظمة القائمة

يمثل دمج أنظمة الأتمتة الجديدة مع النظم القديمة أو مع الوحدات الأخرى في المؤسسة تحديًا فنيًا متكررًا، خاصة عندما تستخدم المؤسسة أنظمة متعددة أو قواعد بيانات غير موحدة. مثل هذا التحدي يتطلب جهودًا إضافية لضمان انسياب البيانات بشكل دقيق وموثوق. وأشار Ngai و (2008) Wat إلى أن من أبرز معوقات تطبيق أنظمة HRIS هو ضعف قدرة هذه النظم على التكامل مع أنظمة

أخرى مستخدمة داخل المنظمة، ولا سيما في الحالات التي تقتدر فيها إلى واجهات تشغيل متوافقة أو معايير موحدة.

• التكلفة المالية المرتفعة

على الرغم من أن الأتمتة تقلل التكاليف على المدى الطويل، فإن كلفتها الأولية قد تكون مرتفعة، خصوصًا عندما تحتاج المؤسسة إلى حلول مصممة خصيصًا أو خدمات استشارية متقدمة أو برامج تدريب مكثفة. وتشمل هذه التكاليف تجهيزات تقنية مثل الخوادم والتراخيص والأجهزة، إضافة إلى تكاليف بشرية تشمل إعادة التأهيل والتوظيف الفني. وذكر تقرير (Sierra-Cedar 2019-2020) أن ارتفاع التكاليف من أكثر العوامل التي تؤخر اعتماد الأتمتة، لا سيما في الأسواق النامية التي تقتدر إلى ميزانيات مرنة أو دعم حكومي كافٍ.

• تحديات الأمان وحماية البيانات

مع تحول إدارات الموارد البشرية إلى الأنظمة الإلكترونية وتداول بيانات حساسة عبر الشبكات، ترتفع مخاطر الاختراق أو ضياع المعلومات، خصوصًا إذا لم تتوافر سياسات واضحة للأمن السيبراني. لذلك تصبح الحاجة ملحة إلى إجراءات صارمة مثل التشفير، وإدارة قوية لكلمات المرور، والتحقق متعدد العوامل، والنسخ الاحتياطي المستمر. كما أن ضعف وعي الموظفين بمخاطر الأمن الرقمي يجعل المؤسسات أكثر عرضة للهجمات أو التسريبات. وأوضح (Deillon 2016) أن أي مؤسسة لا تواكب التطورات في مجال أمن المعلومات تعرض نفسها لمخاطر وتضعف ثقة موظفيها بسرية بياناتهم.

• الفجوة المهارية لدى الموظفين

يتطلب التحول نحو الأتمتة امتلاك الموظفين لمهارات رقمية وتقنية في استخدام البرمجيات وتحليل البيانات والتفاعل مع الأنظمة الذكية. لكن غالبًا ما تكون هناك فجوة بين مهارات القوى العاملة الحالية ومتطلبات الأتمتة، مما يحتم تنظيم برامج تدريب متواصلة. وأكدت أبحاث عدة أن أتمتة الموارد البشرية تتطلب أكثر من مجرد إدخال أدوات حديثة، فهي تستلزم إعادة تأهيل العاملين وبناء ثقافة تنظيمية جديدة، ما يعني أن التحول الرقمي عملية شاملة لا تقتصر على شراء تكنولوجيا فحسب (Al Noumani & Syedi، 2020).

• ضعف الدعم الإداري والقيادي

نجاح مشروع الأتمتة يحتاج إلى التزام قوي من القيادة العليا ورؤية رقمية واضحة. وفي حال غياب هذا الدعم يصبح التنفيذ عشوائيًا ويصطدم بالمقاومة على مختلف المستويات. وتشير الدراسات إلى أن القادة الذين لا يدركون مزايا الأتمتة يشكلون عائقًا أمام نجاحها، وأن إشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ يعزز فرص النجاح ويقوي التزام الموظفين بالمشروع (Al Noumani & Syedi، 2020).

إن تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية يتجاوز مجرد استبدال العمليات الورقية بالأنظمة الرقمية، بل يمثل تحولًا شاملاً ثقافيًا وإداريًا وتقنيًا. ولتحقيق النجاح، يجب على المؤسسات معالجة هذه التحديات بخطة متكاملة تشمل التحديث التقني، وتأهيل الموظفين، وتعزيز ثقافة التغيير، مع وجود قيادة مدربة وواعية تقود هذا التحول.

نماذج وتجارب لتطبيق الأتمتة في المؤسسات

شهدت المملكة العربية السعودية في الأعوام الأخيرة توجهًا واسعًا نحو دمج الأتمتة في إدارة الموارد البشرية، ضمن إطار استراتيجيات التحول الرقمي التي تنتهجها المؤسسات في القطاعين العام والخاص. وأكدت دراسة ميدانية تناولت تجربة بلدية الطفيلة الكبرى أن الأتمتة شملت معظم العمليات الإدارية

والمالية، مع تركيز خاص على وحدة الموارد البشرية. فقد جرى اعتماد أنظمة إلكترونية للحضور والانصراف، وربط بيانات الموظفين رقمياً، وتحويل الإجراءات الورقية إلى تعاملات إلكترونية، وهو ما انعكس على خفض التكاليف التشغيلية وتحسين مستوى الخدمات وزيادة رضا الموظفين (العتوم، 2023).

كما أبرزت دراسة تناولت إحدى الوزارات الحكومية السعودية اعتماد نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية يشمل الحضور والانصراف والإجازات وتقييم الأداء وإدارة الملفات الوظيفية. هذا النظام أدى إلى تحسين جودة البيانات المتوفرة للإدارة ورفع دقة العمليات الإدارية، مما سرّع عملية اتخاذ القرار وأتاح توجيه الموارد بكفاءة أكبر (Al Noumani & Syedi، 2020).

وفي قطاع التجزئة، أظهرت تجربة مؤسسة سعودية خاصة تنفيذ نظام تتبع المتقدمين (ATS) الذي يقوم بفرز السير الذاتية وتحليلها بشكل آلي، بالتوازي مع إنشاء منصة تدريب إلكترونية داخلية. وقد ساهم هذا الدمج بين أنظمة التوظيف والتدريب في تقليص فترة التوظيف وتحسين كفاءة التعيين الداخلي، فضلاً عن رفع رضا الموظفين عن البرامج التطويرية المقدمة (Al Noumani & Syedi، 2020). أما في مجال التعليم العالي، فقد حققت الجامعات السعودية مكاسب بارزة بفضل اعتماد أنظمة الموارد البشرية المؤتمتة. فقد أسهمت هذه الأنظمة في تسريع إجراءات التوظيف والترقيات وتقييم الأداء، كما مكّنت أعضاء هيئة التدريس من إدارة ملفاتهم الوظيفية مباشرة عبر منصات رقمية موحدة، الأمر الذي قلّل الاعتماد على المعاملات الورقية وساهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية (Al Noumani & Syedi، 2020).

المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية

لم تعد كفاءة إدارة الموارد البشرية خيارًا تنظيميًا يمكن تجاوزه، بل أصبحت اليوم ضرورة تنافسية تملئها ديناميكيات الأسواق ومتطلبات التطوير المؤسسي. فالمؤسسات التي تدير مواردها البشرية بكفاءة أعلى تستطيع تحقيق أداء فعال ومستدام على المدى الطويل، مستندة إلى قدرتها على استغلال الموارد بأفضل شكل مع تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل جهد وتكلفة.

كما توضح بعض الدراسات أن رفع مستوى الكفاءة لا يقتصر على النواحي التشغيلية فحسب، بل يمتد ليشمل دمج التكنولوجيا الحديثة والاستفادة من التحول الرقمي في دعم الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. وأظهرت نتائج دراسات تطبيقية متعددة وجود علاقة إيجابية بين أتمتة العمليات الإدارية وارتفاع مستوى الكفاءة، سواء من حيث اختصار الوقت أو تحسين الجودة أو زيادة رضا الموظفين (الشباطات، 2024).

وبناءً على ذلك، لم تعد كفاءة إدارة الموارد البشرية خيارًا تنظيميًا يمكن تجاهله، بل تحولت إلى ضرورة تنافسية تفرضها ديناميكيات الأسواق ومتطلبات التطوير المؤسسي. ويقدم هذا المبحث استعراضًا للمفاهيم النظرية المرتبطة بالكفاءة، والعوامل المؤثرة فيها، ودور التكنولوجيا الحديثة في تعزيزها داخل بيئات العمل الراهنة.

مفهوم كفاءة الأداء المؤسسي

يرى بعض الباحثين أن الكفاءة في إدارة الموارد البشرية تشير إلى حزمة من المهارات والقدرات الفردية التي تمكن المختصين في هذا المجال من أداء مهامهم بأعلى مستويات الإتقان، والمساهمة في صياغة سياسات الموارد البشرية وتنفيذها بكفاءة. ويؤكد هؤلاء الباحثون أن امتلاك هذه الكفاءات شرط أساسي

لتحقيق أهداف الموارد البشرية، خاصة مع التوسع المتزايد في أتمتة الإجراءات الإدارية والاستفادة من التحول الرقمي في إنجاز المهام.

كما أشار Prikshat et al. (2018) إلى أن كفاءات الموارد البشرية تُعد أداة استراتيجية لدعم سير الأعمال وتحقيق الأهداف المؤسسية الكبرى، إذ تمكّن الموظفين من أداء أدوارهم بكفاءة عالية وتربط مخرجاتهم الفردية بالنتائج الاستراتيجية العامة للمنظمة. ومن هذا المنطلق، تُسهم الكفاءة في تحقيق التميز المؤسسي وتعزز من قدرة المنظمة على المنافسة في بيئة عمل متجددة ومتغيرة.

وتُعد الكفاءة أحد المفاهيم الأساسية في ميدان إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل مزيجًا متكاملًا من المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية التي ترتبط ارتباطًا مباشرًا بفعالية أداء الموظف في موقع عمله. وقد قدّم Schultz, Cecile, and Hugo (2015) تعريفًا للكفاءة باعتبارها القدرات المعرفية والمهارية والسلوكية التي يمتلكها الفرد وتتعاكس على مستوى أدائه داخل الإطار التنظيمي، مع التأكيد على ضرورة توافق تلك الكفاءات مع متطلبات الوظيفة والبيئة المهنية المحيطة (Schultz, Cecile, and Hugo, 2015).

وفي هذا السياق، صنّف Mariyani, Aripin & Darmanto (2023) مفهوم الكفاءة إلى مجموعة من الأبعاد الرئيسة التي تغطي الجوانب المعرفية والعملية والسلوكية، وتشمل:

- **المعرفة: (Knowledge)** وتشير إلى إدراك الفرد وفهمه لما ينبغي اكتسابه في الإطار المعرفي، إضافة إلى وعيه بكيفية التعلم الفعّال، على أن تتوافق هذه المعرفة مع متطلبات العمل وأهداف المنظمة.

- **الفهم: (Understanding)** ويعكس مدى استيعاب الموظف للمعلومات التي يمتلكها، وقدرته على توظيف هذا الإدراك في مواقف العمل المختلفة.

- **المهارات والقدرات: (Abilities/Skills)** وترتبط بكفاءة الأفراد في إنجاز المهام الموكلة إليهم اعتمادًا على مهاراتهم الفنية والسلوكية العملية.
- **القيم: (Values)** وتشكل الأساس الأخلاقي والمهني الذي يوجّه سلوك الموظفين، بما في ذلك مبادئ مثل الأمانة، والانضباط، وتحمل المسؤولية.
- **الاتجاهات: (Attitudes)** وتعكس الموقف الداخلي للفرد تجاه بيئة عمله وزملائه، بما يشمل سمات مثل المرونة، والانفتاح، والديمقراطية في التعامل.
- **الأدوار الاجتماعية: (Social Roles)** وتشير إلى قدرة الفرد على بناء تفاعل اجتماعي إيجابي داخل المؤسسة، بما يعزز روح الفريق والعمل التعاوني.
- **الاهتمامات: (Interests)** وتُظهر درجة انسجام الفرد مع مجاله الوظيفي وحرصه على تطوير ذاته ومواصلة النمو في مساره المهني.

نماذج كفاءات متخصصي إدارة الموارد البشرية

1. نموذج ديف أولريش

أجرى ديف أولريش وزملاؤه في كلية إدارة الأعمال بجامعة ميشيغان ست جولات بحثية متتالية خلال الفترة الممتدة من عام 1987 حتى عام 2012 بهدف دراسة وتحليل كفاءات المتخصصين في الموارد البشرية. اعتمدت هذه الدراسات على منهجية التقييم الشامل 360 درجة، والتي تضمنت استطلاع آراء الموظفين، والمشرفين، والمديرين، وكذلك خبراء الموارد البشرية أنفسهم. أسهمت هذه المنهجية في الحد من الانحيازات الذاتية التي تنتج عادة عن التقييم الذاتي، وأتاحت الوصول إلى بيانات ونتائج أكثر شمولية وموضوعية.

وفي عام 2012، طور أولريش نموذجًا جديدًا بعد تحليل بيانات جمعت من أكثر من 20,000 مشارك يمثلون مؤسسات مهنية وأكاديمية من مختلف أنحاء العالم. وشمل التحليل اختبار 139 بندًا من كفاءات الموارد البشرية، ليتم تصنيفها في نهاية المطاف ضمن ست مجموعات رئيسية (Ulrich et al., 2012).

أولاً: الشريك الاستراتيجي

يُظهر المتخصصون الأكفاء في الموارد البشرية قدرة واضحة على التفكير من منظور خارجي، وتحويل المتغيرات البيئية – سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية – إلى استراتيجيات تنظيمية فعّالة. إنهم يدركون احتياجات العملاء وتوقعاتهم، ويعملون على مواءمة سياسات المؤسسة مع هذه المتطلبات بما يضمن رضاهم ودعم أهداف العمل.

ثانيًا: الناشط ذو المصداقية

يرتكز هذا الدور على بناء جسور من الثقة مع جميع الأطراف داخل المؤسسة، والوفاء بالالتزامات، والتمتع بقدرات اتصال مؤثرة، إلى جانب وضوح الرؤية ودقة اتخاذ القرار. ويعتمد نجاح هذا الدور بدرجة كبيرة على التأثير الإيجابي والمصداقية المهنية المستمرة.

ثالثًا: منشئ القدرات

يستلزم هذا الجانب وعيًا عميقًا بالقدرات التنظيمية الجوهرية التي تمنح المؤسسة تميزها التنافسي. وتشمل هذه القدرات القيادة الفعالة، والمعرفة التخصصية، والثقافة المؤسسية الفريدة، إضافة إلى امتلاك عمليات تشغيلية متفوقة.

رابعًا: بطل التغيير

يُعنى هذا الدور بقيادة جهود التغيير داخل المؤسسة من خلال تصميم استراتيجيات تغيير واضحة، وإشراك الأطراف المعنية، والحد من مقاومة التغيير، وتنفيذ البرامج بنجاح مع ضمان استدامة التحولات التنظيمية على المدى الطويل.

خامسًا: المجدد المتكامل في الموارد البشرية

يتطلب من المتخصصين في الموارد البشرية القدرة على دمج الممارسات الأساسية – مثل التوظيف، التدريب، التحفيز – في منظومة متكاملة تساهم في معالجة التحديات التنظيمية وتحقيق نتائج ملموسة.

سادسًا: عناصر التكنولوجيا

يشمل هذا البعد الاستخدام الأمثل للأدوات التقنية ومنصات التواصل الاجتماعي لتحسين الأداء المؤسسي. كما يتضمن توظيف البيانات والتحليلات لدعم عمليات اتخاذ القرار في الموارد البشرية وتوجيهها نحو نتائج أفضل وأكثر دقة.

وفي عام 2016، تعاون أولريش مجددًا مع مدرسة روس بجامعة ميشيغان ومجموعة RBL، إلى جانب 22 شريكًا دوليًا، لتطوير النسخة المحدثة من النموذج. واستند التحديث إلى عينة موسعة ضمت 32,000 موظفًا وخبير موارد بشرية ومديرًا تنفيذيًا يمثلون 1,200 وحدة تنظيمية. وأسفر هذا الجهد البحثي عن صياغة نموذج جديد يتكون من تسع كفاءات رئيسية موزعة على ثلاث مجموعات أساسية.

المجموعة الأولى – المحركات الأساسية: (Core Drivers)

- **محدد الموقع الاستراتيجي:** يُعنى هذا الدور بقدرة المتخصصين في الموارد البشرية على تحديد الاتجاهات الكبرى التي تؤثر على المؤسسة، وترجمتها إلى خطط واستراتيجيات واضحة.

- **الناشط ذو المصداقية:** يتمحور حول بناء الثقة وتنفيذ الالتزامات والتأثير في أصحاب المصلحة من خلال سلوك مهني راسخ.

- **ملاح التوترات التنظيمية:** يعكس قدرة الممارس على التوسط في التوترات بين احتياجات المؤسسة وموظفيها، وبين السياسات الداخلية والتحديات الخارجية.

المجموعة الثانية – ممكنات المنظمة: (Organization Enablers)

- **قائد التغيير والثقافة:** يركز على قيادة التحولات المؤسسية وتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.
- **أمين رأس المال البشري:** يتضمن حماية مصالح الموظفين ورعاية تميزهم وتطوير رأس المال البشري.
- **مشرف المكافآت الشاملة:** يهتم بإدارة نظام التعويضات والمزايا بطريقة تدعم التحفيز وتحافظ على العدالة.

المجموعة الثالثة – ممكنات التنفيذ: (Delivery Enablers)

- **مدمج التكنولوجيا ووسائل التواصل:** يستخدم الأدوات الرقمية ووسائل التواصل لتعزيز أداء المؤسسة.
- **مصمم ومترجم التحليلات:** يحلل البيانات ويربطها بالأهداف العملية لدعم قرارات الموارد البشرية.
- **مدير الامتثال التنظيمي:** يضمن التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح ويشرف على سياسات الامتثال.

اعتمدت العديد من المؤسسات هذا النموذج كأساس لتصميم إدارات الموارد البشرية الخاصة بها، كما قامت بعض المعاهد الأكاديمية بدمج عناصره ضمن مناهجها التدريبية. ومع ذلك، لم يسلم النموذج من

الانتقادات؛ إذ أشار بعض الباحثين إلى أن بعض الكفاءات فقدت وضوحها أو تراجع تأثيرها مع مرور الوقت، الأمر الذي يستدعي إجراء مراجعات دورية للنموذج لضمان بقاءه عمليًا وملائمًا للتغيرات (Beatty، 2019).

2. نموذج واين كاسيو

في عام 2005، أجرى واين كاسيو (Wayne Cascio) بالتعاون مع جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) مقابلات معمقة مع مجموعة من الرؤساء التنفيذيين وكبار مسؤولي الموارد البشرية في مؤسسات كبرى. كان الهدف من هذه الدراسة تحديد الكفاءات الجوهرية التي ينبغي أن يمتلكها ممارسو الموارد البشرية ليضيفوا قيمة حقيقية للمؤسسة التي يعملون فيها.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الكفاءات تنقسم إلى خمس فئات رئيسية:

- **فهم نموذج عمل المنظمة:** وتتجلى هذه الكفاءة في قدرة أخصائي الموارد البشرية على استيعاب طبيعة عمل المؤسسة، وكيفية تنافسها في السوق، والتحديات التي تواجه القيادات العليا، إضافة إلى فهم احتياجات كل من العملاء الداخليين (الموظفين والإدارات) والخارجيين (المستفيدين والعملاء)، بما يمكنه من صياغة سياسات تتماشى مع الواقع العملي.
- **الإلمام بالمعرفة التجارية الأساسية:** تشمل الإلمام بالمبادئ الجوهرية في مجالات مثل التمويل، والمحاسبة، والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة العامة. وتمكّن هذه المعرفة أخصائي الموارد البشرية من التواصل الفعال مع الإدارات الأخرى وفهم الأبعاد المالية والاستراتيجية لقرارات الموارد البشرية.

• **التمكن من مجالات الموارد البشرية الوظيفية:** يجب على ممارس الموارد البشرية أن يكون ملماً بجميع الجوانب التشغيلية للإدارة، بما في ذلك: التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة الأداء، التعويضات والمزايا، علاقات العمل، السلامة المهنية، والمتطلبات القانونية المرتبطة بالعمل، بما يضمن إدارة شؤون الأفراد بكفاءة ووفق إطار قانوني وتنظيمي.

• **مهارات التواصل والشجاعة التنظيمية:** تتطلب هذه الكفاءة قدرة قوية على الإصغاء والتواصل الفعّال، إلى جانب امتلاك الشجاعة اللازمة لطرح القضايا الحساسة أمام الإدارة العليا. ويُعد هذا البُعد عنصراً أساسياً لضمان نقل صوت الموظفين وتمثيل اهتماماتهم بموضوعية.

• **الشراكة في الأعمال:** تتمثل في تطوير استراتيجيات موارد بشرية متوائمة مع أهداف المؤسسة، وتدعم تكامل الأفراد والعمليات والأنظمة. وتشمل كذلك القدرة على تطوير مؤشرات أداء لرأس المال البشري، وتقييم الكفاءات خلال عمليات الاندماج أو الاستحواذ، مع الالتزام الكامل بالمعايير الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية.

ومع أن قائمة الكفاءات هذه تبدو متكاملة من حيث التصنيف، إلا أن هناك تحفظات على دقة النتائج، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن الدراسة التي استند إليها كاسيو لم تكن واسعة النطاق بالشكل الكافي، كما أنها لم تُصمم بنفس الصرامة المنهجية التي اتبعتها أولريش في بحوثه. فالعينة التي استخدمها كانت محدودة العدد، وتم استخلاص الكفاءات من تحليل نصوص المقابلات فقط. كما يرى بعض الباحثين أن الفئتين الأولى والثانية تتطلب من ممارسي الموارد البشرية أن يكونوا حاصلين على تعليم تجاري أو دراسات عليا، وهو ما قد لا يتوفر دائماً في بيئات العمل التقليدية (Beatty، 2019).

3. نموذج لولر وبودرو لكفاءات الموارد البشرية

أشرف إدوارد لولر (Edward Lawler) على مشروع بحثي شامل تم تنفيذه من خلال "مركز المنظمات الفعالة (Center for Effective Organizations)" التابع لكلية مارشال للأعمال بجامعة جنوب كاليفورنيا. وقد صدر التقرير النهائي لهذا المشروع عام 2007 بعد سلسلة مكونة من ست جولات بحثية استقصائية استهدفت مديري الموارد البشرية والرؤساء التنفيذيين في 106 شركة أمريكية متوسطة وكبيرة.

ركزت الدراسة على تحليل طبيعة وظيفة الموارد البشرية وتطورها ومدى فعاليتها، مع إبراز التنوع المطلوب في مهارات ومعارف المتخصصين في هذا المجال. وعلى الرغم من أن هذا البحث لم يعتمد منهجية تحليل معمق للكفاءات على غرار ما قدمته نماذج أخرى مثل نموذج أولريش (Ulrich)، فإنه وضع ترتيباً تنازلياً لأهم الكفاءات التي ينبغي أن يتحلى بها أخصائيو الموارد البشرية وفقاً لنتائج الدراسة:

1. **فهم الأعمال (Business Understanding):** تم اعتبار القدرة على إدراك طبيعة عمل المؤسسة ومتطلباتها في السوق أولوية أولى، إذ تعكس وعي مختصي الموارد البشرية بسياق المؤسسة واستراتيجيتها العامة.

2. **مهارات الفريق (Team Skills):** وتشمل القدرة على التعاون الفعال، وبناء الانسجام بين فرق العمل، وتحقيق التنسيق بين مختلف الإدارات.

3. **مهارات التعامل مع الآخرين (Interpersonal Skills):** وتتجسد في مهارات التواصل الفعال، وبناء علاقات إيجابية، والقدرة على إدارة النزاعات والمواقف الحساسة.

4. **القيادة والإدارة (Leadership/Management):** تشير إلى مهارة توجيه الفرق وتحفيزها، واتخاذ القرارات المناسبة في اللحظات الحرجة.

5. **الاتصالات (Communication):** تتعلق بقدرة المختص على توصيل المعلومات بدقة وشفافية عبر قنوات الاتصال المختلفة في المؤسسة.

6. إدارة التغيير (Change Management) تُعد كفاءة محورية في بيئات العمل سريعة التغيير، إذ تتطلب قيادة جهود التكيف مع التحولات التنظيمية والتعامل مع آثارها. المهارات الاستشارية (Consulting Skills) مثل تقديم النصائح المهنية للأقسام المختلفة، والمشاركة الفعّالة في عملية صنع القرار بالاستناد إلى معطيات الموارد البشرية. التدريب (Training) ويشمل تصميم البرامج التدريبية، وتحليل الاحتياجات التعليمية، وقياس فعالية الأداء التدريبي.

7. المهارات الفنية للموارد البشرية (HR Technical Skills) وتشمل المعرفة الدقيقة بقوانين العمل، وإجراءات الحضور والانصراف، وأساليب التوظيف، وسياسات التعويضات والمزايا. ورغم أهمية النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة، فإن جولات لولر البحثية الست لم تركز بشكل مباشر على صياغة نموذج كفاءات مكتمل، وإنما هدفت بالأساس إلى رصد وتحليل التحولات التي طرأت على وظيفة الموارد البشرية ومستوى فعاليتها. كما أن الأسلوب البحثي الذي اتبعه لم يتبع النهج المنهجي الدقيق الذي تبناه باحثون آخرون مثل ديف أولريش (Beatty، 2019).

العلاقة بين الأتمتة وكفاءة الموارد البشرية

تشير أتمتة عمليات إدارة الموارد البشرية إلى توظيف الأنظمة الرقمية والتقنيات المتقدمة في تنفيذ المهام الإدارية المتكررة التي كانت تُنجز يدويًا في السابق. وتشمل هذه العمليات تدفقات العمل، وإدارة قواعد البيانات، والتعامل مع الردود الروتينية، والإجراءات الورقية المرتبطة بمهام مثل التوظيف، والحضور والانصراف، وإدارة الملفات الشخصية للموظفين. وتهدف الأتمتة إلى تحقيق مستويات أعلى من السرعة والدقة وتقليل التدخل البشري، ولا سيما في الأنشطة التي تتعامل مع كميات كبيرة من البيانات والمستندات، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة (Chetna، 2023).

تحسين الكفاءة والإنتاجية

يُعد رفع الكفاءة والإنتاجية أحد أبرز الآثار الملموسة للأتمتة على إدارة الموارد البشرية. فمع اعتماد الأنظمة المؤتمتة، يجري التخلص من العديد من العمليات اليدوية التي تستنزف وقتاً وجهداً كبيرين من فرق العمل، مما يتيح التفرغ للمهام الأكثر استراتيجية. كما تُقلل فرص وقوع الأخطاء البشرية، ويصبح سير العمل أكثر انسيابية وانضباطاً، وهو ما يساهم في تسريع إنجاز العمليات ذات الأولوية بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة (Chetna، 2023).

تقليل الوقت والتكاليف التشغيلية

تُوفر الأتمتة حلاً عملياً لتخفيض التكاليف المتعلقة بالمهام الورقية والمراجعات اليدوية. فعند أتمتة الإجراءات الداخلية، تتراجع الحاجة إلى تخصيص نفس القدر من الموارد البشرية والزمنية، ما يؤدي إلى خفض النفقات التشغيلية وزيادة العائد. كما يسمح ذلك بإعادة توجيه موظفي المؤسسة نحو مهام ذات قيمة مضافة أعلى، كالابتكار والتحليل والتطوير (Taleghani، 2020).

تبسيط إدارة البيانات والمستندات

مع إدخال الأتمتة، تصبح إدارة البيانات والمستندات أكثر تنظيماً ودقة. ففي النظم اليدوية، قد تضيع المعلومات أو يتم إدخالها بشكل غير صحيح، مما يتسبب في أخطاء تشغيلية. أما عبر الأنظمة المؤتمتة، فيتم تخزين البيانات في قاعدة موحدة، ما يسهل الوصول إليها بسرعة، ويُقلل من الوقت المهدر في البحث، ويعزز دقة الأداء الإداري (Taleghani، 2020).

تعزيز الشفافية والحوكمة

تُسهّم الأتمتة في رفع مستوى الشفافية المؤسسية عبر أدوات تحليلية وتقارير دورية تُظهر تقدم العمل وأداء الأقسام المختلفة. وتمكّن هذه الآليات الإدارة من متابعة العمليات بشكل لحظي واتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة، إلى جانب تحديد أوجه القصور بسرعة، ما ينعكس على تحسين أنظمة الحوكمة في المؤسسة (Chetna، 2023).

توحيد الإجراءات وضمان الامتثال

في المؤسسات التي تعمل بالطرق التقليدية، قد تختلف طرق التنفيذ بين الأفراد أو الإدارات، مما يضعف الالتزام بالسياسات العامة. بينما تفرض بيئة الأتمتة نمطًا موحدًا للعمل بفضل برمجة الإجراءات داخل النظام، وهو ما يعزز الالتزام والامتثال. كما تسجل هذه الأنظمة كافة الأنشطة تلقائيًا، بما يشمل أسماء المنفذين، والتواريخ، ونوع المهام، مما يُسهّل عمليات التدقيق والمراجعة الداخلية (Taleghani، 2020).

تحسين رضا الموظفين والعملاء

من أهم آثار الأتمتة في إدارة الموارد البشرية ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل. فعندما تتوافر أنظمة رقمية تُبسّط المهام اليومية وتُقلّل التعقيدات، يشعر الموظفون بالتمكين والارتياح. كما أن تسريع الموافقات الإدارية وتقديم بيانات دقيقة يُحسّن تجربة العملاء النهائية ويزيد من ثقتهم بالمؤسسة (Chetna، 2023؛ Taleghani، 2020).

التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة الأداء المؤسسي

بات التحول الرقمي نهجًا استراتيجيًا جوهريًا تتبناه المؤسسات المعاصرة في سعيها نحو تحسين جودة خدماتها وتعزيز كفاءتها التشغيلية والإنتاجية من خلال توظيف أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه "عملية إعادة تصميم أسلوب إنجاز الأعمال عبر استخدام التقنيات الرقمية

لابتكار قيمة مضافة جديدة وتقديمها، بالاستناد إلى متطلبات الإدارة وإمكانيات العنصر البشري" (فرج، 2022).

ويعكس هذا المفهوم انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى أنماط تشغيلية تعتمد على التكنولوجيا في هيكلة نماذج أعمالها، بما يهدف إلى تسريع الإجراءات وتقليل النفقات وتحقيق مستويات أعلى من الجودة. ومع تسارع إيقاع المتغيرات العالمية، تحوّل التحول الرقمي من خيار إلى ضرورة، إذ أصبح أداة لإحداث نقلة نوعية في العمليات الإدارية، وتحفيز الإنتاجية، وتعزيز التكامل بين الخدمات والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.

أهمية التحول الرقمي في المؤسسات

1. أثبتت الأبحاث والدراسات أن التحول الرقمي يحقق مكاسب مؤثرة على الأداء المؤسسي، أبرزها: رفع جودة التشغيل وتنظيمه عبر اعتماد أنظمة ذكية تحد من التدخل اليدوي وتسرع إنجاز المهام.
 2. ابتكار خدمات جديدة قائمة على الحلول التقنية الحديثة، مما يعزز رضا المستفيدين.
 3. تبسيط المعاملات والإجراءات لتمكين العملاء والموظفين من الحصول على الخدمات بسرعة وسهولة.
 4. ترسيخ المصداقية والشفافية من خلال أدوات رقمية ترفع الثقة بالعمليات الإلكترونية.
 5. توليد كم هائل من البيانات يمكن تحليله لدعم قرارات إدارية استراتيجية دقيقة.
 6. جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية بفضل تحسين كفاءة العمليات وتقليص التكاليف التشغيلية.
- (رشوان وقاسم، 2020).

العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي

ترتبط كفاءة الأداء المؤسسي ارتباطاً مباشراً بقدرة المؤسسة على استيعاب التحول الرقمي وتطبيقه بفاعلية. فكلما نجحت المؤسسة في دمج التكنولوجيا داخل بنيتها التشغيلية، ازدادت مرونتها في الاستجابة لاحتياجات العملاء وارتفعت نتائجها العملية. وأظهرت دراسة الجافو والحربي (2025) أن مختلف أبعاد التحول الرقمي - بما في ذلك العمليات، والابتكار، والبنية التحتية، والقدرات الرقمية، ونشر الثقافة - أثرت بشكل دال إحصائياً على أداء الموظفين، موضحة أن التحول الرقمي يفسر 65.8% من التباين في الأداء.

معوقات تطبيق التحول الرقمي

ورغم ما يقدمه التحول الرقمي من مزايا واسعة، إلا أن تطبيقه في المؤسسات قد يواجه عدة تحديات، منها:

- قصور البنية التحتية التقنية.
- ضعف المهارات الرقمية لدى العاملين.
- مقاومة بعض الموظفين للتغيير.
- نقص التوعية بأهداف التحول ومجالاته.

وللتغلب على هذه المعوقات، توصي الدراسات بالاستثمار في تدريب الكوادر البشرية، وغرس ثقافة تنظيمية مشجعة على التغيير، إلى جانب وضع سياسات تواصل فعّالة بين مختلف إدارات المؤسسة

(Boateng & Kolog, 2021).

الأبعاد الرئيسية المؤثرة

يضم التحول الرقمي أبعاداً أساسية تعدّ مرتكزات لرفع كفاءة المؤسسات، وتشمل:

- العمليات الرقمية :إعادة تصميم سير العمل وتبسيط الإجراءات.
- الابتكار التقني :تقديم حلول تقنية جديدة تلبي متطلبات العصر.
- البنية التحتية لتقنية المعلومات :توفير أنظمة وأجهزة تدعم استمرارية التحول.
- القدرات الرقمية :تمكين الموظفين من استخدام التقنيات بكفاءة.
- نشر ثقافة التحول :تحفيز بيئة عمل متفاعلة مع التحول الرقمي.

مؤشرات قياس كفاءة الموارد البشرية

تُعد مؤشرات الأداء (Key Performance Indicators – KPIs) واحدة من الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الإدارات الحديثة لقياس مدى التقدم في تحقيق أهدافها التشغيلية والتنظيمية. وهي عبارة عن مقاييس يتم تحديدها مسبقاً بعناية لتقييم ما ترغب المنظمة في متابعته، سواء من الجوانب المالية أو الإدارية أو الفنية. وتساعد هذه المؤشرات القادة على التأكد من أن المؤسسة تتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق غاياتها، كما تتيح لهم مراقبة مستويات الإنجاز الفعلي وإجراء التعديلات اللازمة على المسار عند الضرورة.

تتميز مؤشرات الأداء بأنها تستند إلى الخصائص الجوهرية للنشاط المؤسسي، وتعمل كمرجع أساسي لمقارنة وتحليل البيانات الأخرى ذات الصلة. وغالبًا ما تُستمد هذه المؤشرات من تقارير وجدول مالية أو إحصائية توضح حجم المخرجات، أو مستويات الإنتاجية، أو جودة العمل، أو حتى مستوى رضا العملاء. كما أن هذه المؤشرات تمثل نسبًا مترابطة تُقاس من خلالها نتائج الأعمال على أرض الواقع، ما يمنح المنظمة القدرة على اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على بيانات واضحة، ويساعدها على تحسين أدائها المؤسسي بشكل مستمر.

ومن أبرز أنواع مؤشرات الأداء المستخدمة في تقييم كفاءة الموارد البشرية ما يلي (كساب، 2020):

1. **مؤشرات الفاعلية**: تُظهر مدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية من خلال التوازن بين بنيتها الإدارية والبيئة الاجتماعية والاقتصادية المحيطة. ويتم قياس الفاعلية من خلال قدرة المؤسسة على موازنة المدخلات مع المخرجات، مثل نسبة إنجاز الوظائف المخطط لها أو مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

2. **مؤشرات الكفاءة**: تركز على كيفية استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد. ويتم قياس الكفاءة عبر أدوات مثل إنتاجية الفرد، أو تكلفة الوحدة المنتجة، أو المقارنة بين الوقت المخطط لتنفيذ المهمة والوقت الفعلي المستغرق، ما يعكس مدى جودة استغلال الموارد البشرية والمادية.

3. **مؤشرات الإنتاجية**: تُستخدم لقياس حجم الإنتاج الناتج عن كمية محددة من المدخلات، سواء كانت موارد مادية أو زمنية أو بشرية. وتوضح هذه المؤشرات فعالية القوى العاملة في إنجاز الأعمال، كما تساعد على مقارنة الأداء بين الأقسام أو الفترات الزمنية المختلفة لتحديد اتجاهات التحسن أو التراجع.

4. **مؤشرات الجودة**: تُقاس بها درجة التزام المخرجات بالمعايير والمواصفات المحددة مسبقاً، وتشمل تقييم رضا العملاء الداخليين والخارجيين، ونسب الأخطاء في المعاملات، وعدد الشكاوى أو حالات عدم الرضا. وتكتسب هذه المؤشرات أهمية متزايدة في بيئات العمل التي تهدف إلى تعزيز الثقة وتحقيق التميز المؤسسي.

5. **مؤشرات الإنجاز**: تقيس مدى تحقيق الأهداف التشغيلية الخاصة بوحدات العمل من خلال مقارنة النتائج المحققة بالمهام المخطط لها خلال فترة زمنية معينة. وتُستخدم أيضاً لتقييم أداء فرق العمل، ومدى التزامها بالخطط الموضوعية، وتحديد الثغرات المحتملة.

6. مؤشرات الوسائل: وهي مؤشرات تتابع حجم الموارد المستخدمة أو الجهود المبذولة مثل عدد ساعات العمل، وحجم المواد الأولية المستهلكة، وعدد الوحدات المنتجة. تساعد هذه المؤشرات في تحديد مدى كفاءة العمليات التشغيلية واكتشاف أوجه الهدر أو سوء استغلال الموارد.
7. مؤشرات البيئة: تقدم معلومات مهمة للإدارة حول تأثير العوامل البيئية على أداء الموارد البشرية، مثل تقلبات السوق، أو أسعار الموارد ومدى توفرها. وتُعد هذه المؤشرات أداة مهمة لوضع استراتيجيات مستقبلية في مجالات التوظيف والتدريب والتطوير الوظيفي.

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

المنهجية والإجراءات

تستند هذه الدراسة إلى منهجية علمية دقيقة تهدف إلى استقصاء أثر تطبيق أتمتة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في شركات قطاع التجزئة الرياضية في المملكة العربية السعودية. وتمثلت عناصر المنهجية في المحاور التالية:

المنهج المستخدم

نظرًا لطبيعة البحث القائمة على قياس وتحليل العلاقة بين المتغيرات، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لما يتميز به من قدرة على تقديم وصف منهجي للواقع كما هو، وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة باستخدام أدوات كمية، تسمح بفهم أعمق للعلاقات بين أبعاد الأتمتة وكفاءة الأداء الإداري.

مجتمع الدراسة وعينتها

شملت الدراسة مجتمعًا ممثلًا في العاملين بإحدى شركات قطاع التجزئة الرياضية ممن لديهم ارتباط مباشر بأنظمة الموارد البشرية الإلكترونية. وبهدف الوصول إلى تمثيل مناسب لهذا المجتمع، تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغ عدد أفرادها (58) موظفًا وموظفة من مختلف الفئات والمستويات الإدارية. وقد تمثلت العينة في إطار كافٍ للإجابة عن فرضيات البحث وتحقيق أهدافه.

أداة جمع البيانات

لأغراض جمع البيانات الأولية، تم تطوير استبانة إلكترونية مغلقة مستندة إلى دراسات سابقة ومراجع علمية متخصصة. واشتملت الاستبانة على عدة أقسام:

- البيانات الشخصية والديموغرافية
- محور مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية
- محور أثر الإجراءات الرقمية على الأداء المؤسسي
- محور انعكاسات التحول التقني على رضا الموظفين

• محور التحديات المرتبطة بتطبيق الأتمتة

وقد تم تصميم الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد درجة الاتفاق من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة).

طريقة جمع البيانات

تم توزيع الاستبانة عبر منصة إلكترونية باستخدام Google Forms، بعد تقديم نبذة تعريفية للمشاركين حول أهداف الدراسة وضمان سرية المعلومات. وقد جُمعت الردود خلال فترة زمنية محددة، وتم استبعاد الاستجابات غير المكتملة، ليلبلغ العدد النهائي للاستبانات المعتمدة في التحليل الإحصائي (58 استبانة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

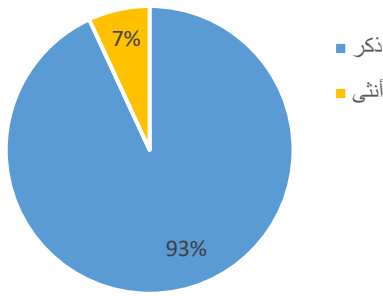
لتحليل البيانات، تم استخدام برنامج SPSS ، حيث أُجري ما يلي:

- تحليل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لتقييم موثوقية أدوات القياس.
- التحليل الوصفي (تكرارات، نسب مئوية) لتوصيف خصائص العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستويات استجابات الأفراد.
- اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق بين المجموعات بناءً على المتغيرات الديموغرافية
- تحليل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لدراسة العلاقة بين مستوى تطبيق الأتمتة ورضا الموظفين
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر الأتمتة على كفاءة الأداء

المؤسسي

التحليل الاحصائي

1. الجنس



شكل (1) المشاركون حسب الجنس

النوع	التكرار	% النسبة
ذكر	54	93.1%
أنثى	4	6.9%

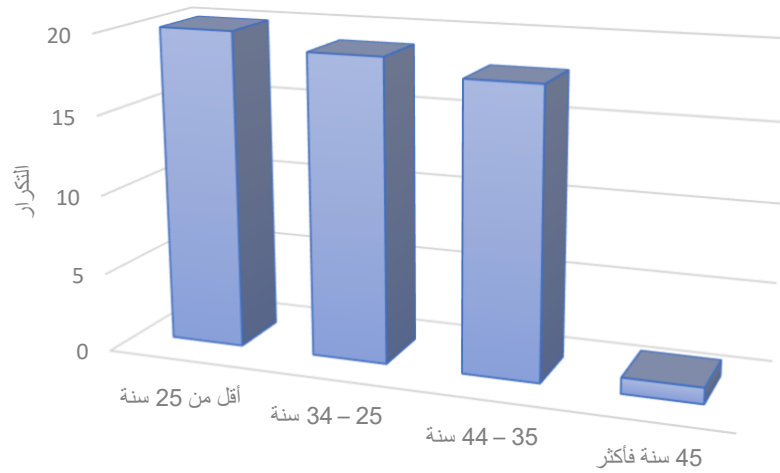
الجدول (1) توزيع المشاركون حسب الجنس

يتضح من بيانات الجدول (1) أن المشاركين الذكور يشكلون النسبة الأكبر من إجمالي عينة الدراسة، بنسبة بلغت (93.1%)، بينما لم تتجاوز نسبة الإناث (6.9%). ويعكس هذا التفاوت الكبير وجود تركيز ملحوظ للعنصر الذكري ضمن البيئة المستهدفة في البحث، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة القطاع محل الدراسة، الذي قد يُوظف أعدادًا أكبر من الذكور، أو إلى تفاوت في الإقبال على المشاركة في الاستبانة بين الجنسين.

2. الفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	20	34.5%
25 – 34 سنة	19	32.8%
35 – 44 سنة	18	31.0%
45 سنة فأكثر	1	1.7%

الجدول (2): توزيع المشاركون حسب الفئة العمرية

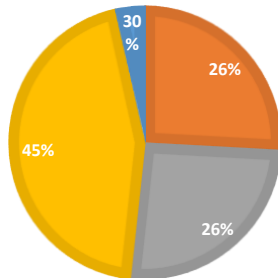


شكل (2) توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

يتضح من نتائج الجدول أن الفئة العمرية "أقل من 25 سنة" تمثل النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة، بنسبة (34.5%)، تليها فئة "25 - 34 سنة" بنسبة (32.8%)، ثم فئة "35 - 44 سنة" بنسبة (31.0%). أما الفئة العمرية "45 سنة فأكثر" فقد جاءت بنسبة ضئيلة لا تتجاوز (1.7%). ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئات عمرية شابة ومتوسطة، مما قد يعكس طبيعة الهيكل العمري السائد في بيئة العمل المستهدفة، والتي يبدو أنها تعتمد على كوادرات شابة في أداء المهام الإدارية. كما قد يُفسر ذلك بانفتاح الفئات العمرية الأصغر على المشاركة في الدراسات والاستطلاعات الإلكترونية. أما النسبة المحدودة للفئة الأكبر سنًا فقد تعود إلى قلة عدد الموظفين في هذا العمر ضمن الجهة المعنية، أو إلى انخفاض معدلات مشاركتهم في مثل هذه الاستبيانات.

3. المؤهل العلمي

دراسات عليا ■ بكالوريوس ■ دبلوم ■ ثانوي



المؤهل	التكرار	النسبة %
ثانوي	15	25.9%
دبلوم	15	25.9%
بكالوريوس	26	44.8%
دراسات عليا	2	3.4%

شكل (3) توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

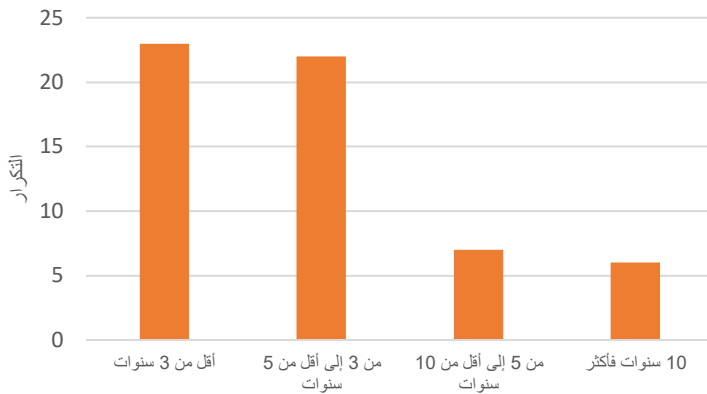
الجدول (3): توزيع المشاركين حسب المؤهل العلمي

تشير البيانات إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة يحملون مؤهل "البكالوريوس"، حيث بلغت نسبتهم (44.8%) من إجمالي العينة، يليهم بالتساوي حملة مؤهلي "الثانوي" و"الدبلوم" بنسبة (25.9%) لكل منهما، في حين أن نسبة المشاركين الحاصلين على "الدراسات العليا" كانت الأدنى وبلغت فقط (3.4%).

ويُظهر هذا التوزيع أن أغلب العاملين في بيئة الدراسة يمتلكون مؤهلات جامعية متوسطة، مما يدل على اعتماد الجهة المستهدفة بشكل رئيسي على الكفاءات الحاصلة على شهادة البكالوريوس في أداء المهام الإدارية. كما أن انخفاض نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا قد يشير إلى محدودية فرص الترقّي العلمي أو إلى طبيعة الوظائف التي لا تتطلب تأهيلاً علمياً متقدماً.

ومن الممكن أن يعكس هذا التوزيع توجهًا وظيفيًا يفضل توظيف الحاصلين على مؤهل البكالوريوس لأسباب تتعلق بتوازن الكفاءة والكلفة التشغيلية. كذلك، قد تفسر هذه النتائج ضعف الإقبال على الدراسات العليا إما بسبب عدم اشتراطها في الترقّيات أو غياب الحوافز المؤسسية للتطوير الأكاديمي لدى الموظفين.

4. عدد سنوات الخبرة في الشركة



السنوات	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	23	39.7%
من 3 إلى أقل من 5 سنوات	22	37.9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	12.1%
10 سنوات فأكثر	6	10.3%

الجدول (4): توزيع المشاركين حسب عدد سنوات

شكل (4) توزيع المشاركين حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة

الخبرة في الشركة

تشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة تقل عن 3 سنوات، حيث بلغت نسبتهم (39.7%)، تليهم فئة من لديهم خبرة تتراوح بين 3 إلى أقل من 5 سنوات بنسبة (37.9%). أما المشاركون الذين تتراوح خبراتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات فقد شكّلوا نسبة (12.1%)، في حين أن ذوي الخبرة التي تبلغ 10 سنوات فأكثر كانوا الأقل بنسبة (10.3%).

ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة من الكوادر حديثة العهد نسبياً في سوق العمل أو في وظائفهم الحالية، وهو ما قد يرتبط بارتفاع معدلات التوظيف في السنوات الأخيرة أو بزيادة الإقبال على قطاعات العمل التي تشهد نمواً سريعاً مثل قطاع التجزئة. كما قد يشير ذلك إلى وجود حركة دوران وظيفي ملحوظة داخل الجهة المستهدفة، مما ينعكس على بنية الخبرات لدى الموارد البشرية.

ومن جهة أخرى، فإن انخفاض نسبة الموظفين ذوي الخبرات الطويلة قد يشير إلى محدودية فرص الاحتفاظ بالكوادر ذات الخبرة، أو إلى ضعف وجود المسارات الوظيفية الجاذبة للموظفين للبقاء فترات أطول في نفس المنظمة، وهو ما يستدعي مزيداً من التمحيص في سياسات الاستقرار الوظيفي وبرامج التطوير المهني المطبقة

المتوسطات والانحرافات المعيارية

مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الموارد البشرية

الانحراف المعياري	العدد المتوسط	العبارة
0.775	4.43 58	تعتمد الإدارة في الشركة على إجراءات إلكترونية لتنفيذ أغلب العمليات اليومية المتعلقة بالموظفين بدلاً من الأساليب الورقية التقليدية
0.914	4.16 58	تستخدم الشركة برامج إلكترونية متخصصة عند تنفيذ عمليات التوظيف، كفرز الطلبات ومتابعة المقابلات وإنشاء ملفات الموظفين
0.865	4.24 58	يتوفر نظام إلكتروني لتخزين وتحديث معلومات الموظفين بشكل منظم
0.682	4.48 58	تُنفَّذ أغلب إجراءات الموارد البشرية من خلال منصات تقنية موحدة داخل الشركة
0.899	4.29 58	يتم إدخال التحديثات اللازمة على البرامج الإدارية بشكل دوري لضمان كفاءتها

الجدول (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المحور الأول "مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الموارد البشرية" قد جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (4.16) و(4.48) من أصل الدرجة الكلية (5)، وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ من الاتفاق بين أفراد العينة حول تبني الأتمتة في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

فقد حصلت الفقرة التي تنص على "تُنفَّذ أغلب إجراءات الموارد البشرية من خلال منصات تقنية موحدة داخل الشركة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.48) بانحراف معياري (0.682)، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين المشاركين حول مدى اعتماد الشركة على نظام موحد لإدارة الموارد البشرية. وتليها الفقرة "تعتمد الإدارة في الشركة على إجراءات إلكترونية لتنفيذ أغلب العمليات اليومية المتعلقة بالموظفين بدلاً من الأساليب الورقية التقليدية"، بمتوسط (4.43)، وهو ما يعبر عن تحول كبير نحو الاستغناء عن المعاملات الورقية في بيئة العمل.

أما الفقرات الأخرى فقد أظهرت أيضاً متوسطات مرتفعة، حيث حصلت فقرة "يتم إدخال التحديثات اللازمة على البرامج الإدارية بشكل دوري لضمان كفاءتها" على متوسط (4.29)، في حين سجلت فقرة "يتوفر نظام إلكتروني لتخزين وتحديث معلومات الموظفين بشكل منظم" متوسطاً قدره (4.24)، وكلتا

الفقرتين تدلان على اهتمام الإدارة بصيانة وتطوير أنظمتها التقنية لضمان استمرارية الأداء وتحقيق الدقة والسرعة في الوصول إلى البيانات.

في المقابل، وعلى الرغم من أن فقرة "تستخدم الشركة برامج إلكترونية متخصصة عند تنفيذ عمليات التوظيف، كفرز الطلبات ومتابعة المقابلات وإنشاء ملفات الموظفين" قد حصلت على أدنى متوسط نسبياً ضمن هذا المحور وهو (4.16)، إلا أنها ما تزال ضمن نطاق التقدير المرتفع، مما يدل على أن عملية التحول الرقمي تشمل حتى الوظائف المتقدمة مثل التوظيف وتقييم المرشحين، لكنها قد تكون أقل شمولاً مقارنة بباقي العمليات الإدارية.

بناءً على ما سبق، تؤكد هذه النتائج أن الشركة تطبق الأنظمة الإلكترونية بدرجة عالية في إدارة شؤون الموارد البشرية، وهو ما يعكس بيئة تنظيمية متقدمة تسعى إلى تحسين الأداء الإداري وتقليل الجهد والوقت والتكاليف من خلال التحول الرقمي المتكامل.

أثر الإجراءات الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي

الانحراف المعياري	العدد المتوسط	العبارة
0.914	4.43 58	ساهمت الإجراءات الرقمية في تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام الإدارية
0.970	4.16 58	ساعد اعتماد الإدارة على أدوات تقنية دقيقة في تقليل الأخطاء وتكرار البيانات، خاصة في العمليات التي تتطلب مراجعة مستمرة
0.980	4.24 58	عززت الأنظمة الحديثة من دقة المعلومات المتاحة أمام متخذي القرار في الوقت المناسب
0.981	4.48 58	توفر البرمجيات الحالية تقارير جاهزة تساهم في تقييم الأداء بشكل دوري
0.902	4.29 58	أصبح من السهل متابعة تنفيذ الأعمال ومراقبة الإنتاجية من خلال المنصات الإدارية الرقمية

الجدول (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني

يوضح الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني "أثر الإجراءات الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي" جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (4.16) و(4.48)، مما يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على أن التحول الرقمي أسهم بشكل ملحوظ في رفع كفاءة الأداء الإداري في الشركة.

وقد حازت الفقرة "توفر البرمجيات الحالية تقارير جاهزة تساهم في تقييم الأداء بشكل دوري" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.48) بانحراف معياري (0.981)، مما يشير إلى أهمية النظم الرقمية في توفير أدوات تقييم دورية ومنظمة تساعد في تحسين أداء الموظفين والوحدات التنظيمية. كما جاءت الفقرة

"ساهمت الإجراءات الرقمية في تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام الإدارية" بمتوسط مرتفع قدره (4.43)، وهو ما يؤكد أن الأتمتة ساعدت على تسريع سير العمل وتقليص الفترات الزمنية لإنجاز العمليات الإدارية، وهو أحد أبرز أهداف التحول التقني.

أما فقرة "أصبح من السهل متابعة تنفيذ الأعمال ومراقبة الإنتاجية من خلال المنصات الإدارية الرقمية" فقد حققت متوسطاً قدره (4.29)، مما يدل على إدراك الموظفين لأثر الرقمنة في تحسين أدوات الرقابة الإدارية وتمكين الإدارة من متابعة الأداء لحظياً وبشكل أكثر فعالية. كما أظهرت فقرة "عززت الأنظمة الحديثة من دقة المعلومات المتاحة أمام متخذي القرار في الوقت المناسب" متوسطاً قدره (4.24)، مما يعكس فاعلية النظم في دعم عمليات اتخاذ القرار من خلال تزويد المديرين ببيانات دقيقة ومحدثة في الوقت المناسب. في المقابل، جاءت فقرة "ساعد اعتماد الإدارة على أدوات تقنية دقيقة في تقليل الأخطاء وتكرار البيانات، خاصة في العمليات التي تتطلب مراجعة مستمرة" بأدنى متوسط ضمن هذا المحور وهو (4.16) مع انحراف معياري (0.970)، إلا أنها ما تزال ضمن نطاق التقدير المرتفع، مما يشير إلى أن الفئة المشاركة تدرك أهمية الأتمتة في الحد من الأخطاء البشرية، حتى وإن وُجدت بعض التحديات التقنية البسيطة. تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن الأتمتة أسهمت بشكل ملموس في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال توفير الوقت، وتقليل الأخطاء، ودعم القرارات الإدارية، ومراقبة الإنتاجية، مما يؤكد نجاح تطبيق الأدوات الرقمية في بيئة العمل المؤسسي.

انعكاسات التحول التقني على رضا الموظفين

الانحراف المعياري	العدد المتوسط	العبرة
0.752	4.43 58	ساعد استخدام النظم الإلكترونية في تقليل المجهود المبذول من قبل الموظفين أثناء تنفيذ المهام الإدارية المتكررة، ما زاد من شعورهم بالرضا الوظيفي
0.799	4.45 58	أشعر بأن استخدام الأنظمة الرقمية يسهل عليّ تنفيذ أعمالتي اليومية ويوفر لي الوقت الكافي للتركيز على المهام الجوهرية
0.742	4.36 58	يتيح لي النظام الإلكتروني تتبع معاملاتي الإدارية بشكل شفاف دون الحاجة إلى مراجعات متكررة
1.094	4.17 58	أشعر بالعدالة في توزيع المهام ومتابعة الأداء بفضل الإجراءات التقنية المطبقة
1.027	4.22 58	ألاحظ أن استخدام الأنظمة الإلكترونية ساهم في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتحسين كفاءة تنفيذ الإجراءات اليومية

الجدول (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث

يوضح الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثالث "انعكاسات التحول التقني على رضا الموظفين" جاءت جميعها ضمن المستوى المرتفع، حيث تراوحت القيم بين (4.17) و(4.45)، مما يدل على أن المشاركين في الدراسة يرون أن التحول الرقمي كان له تأثير إيجابي على تجربتهم العملية ورضاهم عن بيئة العمل.

وقد حققت الفقرة "أشعر بأن استخدام الأنظمة الرقمية يسهل عليّ تنفيذ أعمالي اليومية ويوفر لي الوقت الكافي للتركيز على المهام الجوهرية" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.45) بانحراف معياري (0.799)، وهو ما يشير إلى رضا الموظفين عن سهولة استخدام الأنظمة الرقمية ومدى مساهمتها في تحسين أدائهم الفردي وتقليل العبء اليومي، بما يتيح لهم التركيز على الأعمال الأساسية ذات القيمة المضافة. تلتها الفقرة "ساعد استخدام النظم الإلكترونية في تقليل المجهود المبذول من قبل الموظفين أثناء تنفيذ المهام الإدارية المتكررة، ما زاد من شعورهم بالرضا الوظيفي" بمتوسط (4.43)، مما يعكس الأثر المباشر للأتمتة في تخفيف الضغط العملي وتحسين بيئة العمل اليومية.

أما الفقرة "يتيح لي النظام الإلكتروني تتبع معاملاتي الإدارية بشكل شفاف دون الحاجة إلى مراجعات متكررة" فقد سجلت متوسطاً قدره (4.36) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.742)، مما يدل على وضوح الإجراءات الإدارية الرقمية وسهولة تتبعها، وهو عنصر مهم في بناء الثقة بين الموظف والنظام الإداري.

في المقابل، جاءت فقرة "أشعر بالعدالة في توزيع المهام ومتابعة الأداء بفضل الإجراءات التقنية المطبقة" بمتوسط (4.17) وهو الأقل بين الفقرات، مع أعلى انحراف معياري في هذا المحور (1.094)، ما قد يشير إلى تباين وجهات النظر حول مدى عدالة الأنظمة الرقمية في توزيع المهام أو إمكانية تأثير العدالة بعوامل بشرية رغم وجود التكنولوجيا.

وتشير فقرة "ألاحظ أن استخدام الأنظمة الإلكترونية ساهم في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتحسين كفاءة تنفيذ الإجراءات اليومية" إلى متوسط مرتفع (4.22)، مؤكدة أن المشاركين يقدرون مزايا الرقمنة في تسريع الإجراءات وتقليل التعقيد الناتج عن الورقيات.

بوجه عام، تعكس هذه النتائج وجود رضا ملموس من قبل الموظفين تجاه تأثير الأتمتة في تحسين بيئة العمل وتبسيط الإجراءات، مما يسهم بدوره في رفع معنوياتهم وتعزيز ولائهم التنظيمي.

التحديات المرتبطة باستخدام الأنظمة الإدارية الحديثة

الانحراف المعياري	العدد المتوسط	العبارة
1.335	2.84 58	في بعض الأحيان، أواجه صعوبة في تنفيذ المهام بسبب أعطال تقنية أو عدم استقرار النظام المستخدم
1.259	2.69 58	لا يتوفر دائماً دعم فني سريع أو كافٍ لحل المشكلات التي تظهر أثناء استخدام البرامج الإدارية، مما يؤثر على سير العمل
1.228	2.97 58	لا يمتلك بعض الزملاء الخبرة الكافية لاستخدام الأنظمة الإلكترونية، مما يسبب تأخيراً في سير بعض العمليات
1.353	3.31 58	هناك حاجة مستمرة للتدريب على التحديثات الجديدة التي تطرأ على النظام
1.322	3.16 58	تعتمد بعض الإدارات بشكل جزئي فقط على الإجراءات الرقمية، مما يسبب تكرار العمل بين الإلكتروني والورقي

الجدول (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع

يوضح الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الرابع "التحديات المرتبطة باستخدام الأنظمة الإدارية الحديثة" جاءت في المجمل ضمن المستوى المتوسط، حيث تراوحت القيم بين (2.69) و(3.31)، مما يشير إلى أن المشاركين يدركون وجود بعض المعوقات التقنية والإدارية التي قد تحد من كفاءة استخدام الأنظمة في بيئة العمل.

وقد سجلت الفقرة "هناك حاجة مستمرة للتدريب على التحديثات الجديدة التي تطرأ على النظام" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.31) بانحراف معياري (1.353)، وهو ما يؤكد على أهمية توفير برامج تدريبية دورية للعاملين لمواكبة التغيرات التقنية، وضمان الاستخدام الفعال للأنظمة الإدارية.

كما جاءت الفقرة "تعتمد بعض الإدارات بشكل جزئي فقط على الإجراءات الرقمية، مما يسبب تكرار العمل بين الإلكتروني والورقي" بمتوسط (3.16)، مما يعكس وجود فجوات في تطبيق الأنظمة بين إدارات مختلفة داخل المؤسسة، قد تؤدي إلى ازدواجية الجهود وتضارب في تنفيذ العمليات.

أما الفقرة "لا يمتلك بعض الزملاء الخبرة الكافية لاستخدام الأنظمة الإلكترونية، مما يسبب تأخيراً في سير بعض العمليات" فقد حققت متوسطاً بلغ (2.97)، مما يدل على أن نقص المهارات الرقمية بين بعض الموظفين لا يزال يمثل عائقاً أمام الاستخدام الكامل للتقنيات الحديثة، وهو ما يبرز الحاجة لبرامج تأهيلية مناسبة.

وفيما يتعلق بالصعوبات الفنية، فقد أشار المشاركون في الفقرة "في بعض الأحيان، أواجه صعوبة في تنفيذ المهام بسبب أعطال تقنية أو عدم استقرار النظام المستخدم" إلى متوسط حسابي قدره (2.84)،

وهو يعكس درجة متوسطة من المعاناة مع الأعطال التقنية، مع وجود انحراف معياري مرتفع (1.335) يشير إلى تباين التجارب بين المشاركين.

أما أدنى متوسط فقد سجلته الفقرة "لا يتوفر دائماً دعم فني سريع أو كافٍ لحل المشكلات التي تظهر أثناء استخدام البرامج الإدارية، ما يؤثر على سير العمل" (2.69)، مما يبرز أن بعض المشاركين قد يواجهون تأخراً في الحصول على الدعم الفني، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على استمرارية العمل. بصورة عامة، تكشف هذه النتائج عن وجود تحديات فنية وبشرية تحتاج إلى معالجات تنظيمية وتدريبية لضمان فاعلية تطبيق الأتمتة وتقليل الفجوات التشغيلية بين الإدارات والمستخدمين.

اختبار الفرضيات

أثر تطبيق الأتمتة في الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي

النموذج	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	مجموع المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية (Sig.)
الانحدار	1	17.135	17.135	133.629	< 0.001
الباقى	56	0.128	7.181		
الكل	57		24.315		

الجدول (9): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس تطبيق الأتمتة على كفاءة الأداء المؤسسي

يوضح جدول تحليل التباين أن قيمة F بلغت (133.629)، وهي قيمة عالية نسبياً، مما يدل على وجود تباين حقيقي بين المتغيرين المدروسين، وليس تبايناً ناتجاً عن الصدفة. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) يساوي أقل من (0.001)، وهو أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الاجتماعية (0.05)، مما يشير إلى أن النتيجة ذات دلالة إحصائية عالية. بناءً عليه، يمكننا رفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق أتمتة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي في شركات قطاع التجزئة الرياضية في المملكة العربية السعودية". وقبول الفرضية البديلة، والتي تفيد بوجود أثر معنوي لتطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية على كفاءة الأداء المؤسسي، ما يعزز من فرضية أن الإجراءات الرقمية تساهم في تحسين الأداء وتسهيل عمليات اتخاذ القرار وزيادة فعالية العمل الإداري.

هذه النتيجة تُعزز التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتؤكد أهمية الاستثمار في الأنظمة الإلكترونية لرفع الكفاءة المؤسسية.

تطبيق الأتمتة في الموارد البشرية حسب عدد سنوات الخبرة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	3.369	3	1.123	2.895	0.043
داخل المجموعات	20.946	54	0.388	—	—
الكلية	24.315	57	—	—	—

الجدول (10): اختبار الفروق في مستوى تطبيق الأتمتة في الموارد البشرية حسب عدد سنوات الخبرة

تشير النتائج إلى أن قيمة مستوى الدلالة (Sig.) بلغت (0.043) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسات الاجتماعية عادة وهو (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المشاركين حول مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية بحسب اختلاف عدد سنوات الخبرة. كما تُظهر النتائج أن قيمة F بلغت (2.895) ، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يعزز وجود تباين معنوي بين المجموعات المختلفة حسب سنوات الخبرة. وقد نتجت هذه الفروق عن متوسط مربع بين المجموعات بلغ (1.123)، وهو أكبر من متوسط مربع داخل المجموعات (0.388)، ما يشير إلى أن مصدر التباين الفعلي يعود إلى اختلاف سنوات الخبرة وليس لعوامل عشوائية داخل العينة.

وبناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفريّة الثانية H_02 التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الأتمتة تعزى إلى الخصائص الديموغرافية للأفراد (مثل: عدد سنوات الخبرة)"، لصالح الفرضية البديلة التي تقر بوجود تلك الفروق.

يمكن تفسير هذه الفروق بأن الموظفين ذوي السنوات الطويلة في العمل قد يواجهون تحديات في التكيف مع الأنظمة التقنية الحديثة مقارنةً بمن يمتلكون خبرة حديثة أو أقل، ما ينعكس على تقييمهم لمستوى تطبيق الأتمتة.

تطبيق الأتمتة على رضا الموظفين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	21.731	1	21.731	106.333	0.000
داخل المجموعات	11.445	56	0.204	—	—
الكل	33.176	57	—	—	—

جدول (11): تحليل ANOVA لأثر تطبيق الأتمتة على رضا الموظفين

تنص الفرضية الصفرية الرابعة (H_04) على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الأتمتة ومدى رضا الموظفين عن كفاءة الأداء الإداري في بيئة العمل". ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في "مستوى تطبيق الأتمتة في الموارد البشرية" والمتغير التابع "رضا الموظفين عن كفاءة الأداء الإداري". ويظهر جدول (15) أن قيمة F بلغت (106.333) وهي قيمة مرتفعة، بينما بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) (Sig.)، وهي أقل بكثير من المستوى المعتمد في البحوث الاجتماعية (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى أن الفرضية الصفرية يمكن رفضها إحصائياً، أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الموارد البشرية ورضا الموظفين.

وتعكس هذه النتائج أهمية التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل، إذ أن استخدام الأنظمة الإلكترونية يسهم في تسريع الإجراءات، وتقليل المجهود البدني والمعرفي الذي يبذله الموظفون، ويُعزز من الشفافية في التعاملات الإدارية. كما يوفر للموظفين أدوات دقيقة تمكنهم من تتبع معاملاتهم وتحقيق العدالة في توزيع المهام، وهو ما يزيد من شعورهم بالرضا والإنصاف، ويقلل من الإحباط المهني أو التأخر الناتج عن الإجراءات الورقية التقليدية. ويُفسر هذا الارتباط الإيجابي أيضاً من خلال ما توفره الأتمتة من فرص لتحسين الاتصال الإداري وتبسيط المتابعة والمراقبة، مما يعزز من إحساس الموظف بالتقدير والكفاءة في العمل، ويدعم قرارات الإدارة بناءً على بيانات دقيقة وفورية. وبالتالي، فإن تعزيز مستوى

تطبيق الأنظمة الإلكترونية لا يعد فقط مسألة تقنية، بل هو استثمار مباشر في تحسين المناخ التنظيمي والرفع من معنويات القوى العاملة. وعليه، يمكن القول إن نتائج التحليل تدعم الفرضية البديلة وتؤكد أن الأتمتة في الموارد البشرية تلعب دورًا فعالًا في رفع مستوى رضا الموظفين عن الإجراءات الإدارية، وهو ما يدعو المؤسسات إلى تبني مزيد من الحلول التقنية لزيادة كفاءة ورضا منسوبيها.

أثر الأتمتة على تحديات الأنظمة الحديثة

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية(df)	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (Sig.)
بين المجموعات	6.899	1	6.899	6.061	017
داخل المجموعات	63.738	56	1.138	—	—
الكل	70.637	57	—	—	—

جدول (12): تحليل أثر الأتمتة على تحديات الأنظمة الحديثة

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الواردة في الجدول (12)، يتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الموارد البشرية والتحديات المرتبطة باستخدام الأنظمة الإدارية الحديثة. حيث بلغت قيمة $F = 6.061$ وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية $\text{Sig.} = 0.017$ ، أي أقل من 0.05، مما يشير إلى أن النموذج الإحصائي المستخدم لقياس العلاقة بين المتغيرين مقبول إحصائيًا. ويُفهم من ذلك أن مستوى تطبيق الأتمتة له تأثير واضح على التحديات التقنية التي تواجه الموظفين والمنظمات، فكلما ارتفع مستوى الأتمتة، زادت أو تغيرت طبيعة التحديات المرتبطة باستخدام الأنظمة الإدارية الرقمية، مثل أعطال النظام، أو الحاجة إلى التدريب، أو ضعف البنية التحتية.

وبناءً على هذه النتيجة، يتم رفض الفرضية الصفرية الرابعة H_04 التي تنص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الأتمتة ومدى رضا الموظفين عن كفاءة الأداء الإداري في بيئة العمل"، ويتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين محل الدراسة.

اختبار ثبات الاداة (كرونباخ ألفا)

المحور	معامل الفا
المحور الأول: مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الموارد البشرية	0.845
المحور الثاني: أثر الإجراءات الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي	0.928
المحور الثالث: انعكاسات التحول التقني على رضا الموظفين	0.906
المحور الرابع: التحديات المرتبطة باستخدام الأنظمة الإدارية الحديثة	0.909

الجدول (13): معامل Alpha Cronbach للمحاور الاستبيان

تشير نتائج اختبار معامل الثبات (كرونباخ ألفا) الموضحة في الجدول أعلاه إلى مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي لفقرات محاور الدراسة، وهو ما يعزز موثوقية أداة القياس المستخدمة في جمع البيانات. فقد حقق المحور الأول "مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية في الموارد البشرية" معامل ثبات قدره (0.845)، وهو يُعد مؤشرًا جيدًا على تجانس الفقرات وفعاليتها في قياس البعد المعني. أما المحور الثاني "أثر الإجراءات الرقمية على كفاءة الأداء المؤسسي"، فقد سجل أعلى قيمة لمعامل ألفا بلغت (0.928)، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتساق بين فقراته، مما يشير إلى قدرة المحور على تمثيل المفهوم الذي صُمم لقياسه بدقة.

كذلك أظهر المحور الثالث "انعكاسات التحول التقني على رضا الموظفين" معامل ثبات مرتفع بلغ (0.906)، مما يدل على وجود ترابط قوي بين فقرات هذا المحور، ويُعد ذلك أمرًا مهمًا لقياس الاتجاهات النفسية والسلوكية المرتبطة بالرضا الوظيفي في بيئة العمل الرقمية. كما حقق المحور الرابع "التحديات المرتبطة باستخدام الأنظمة الإدارية الحديثة" قيمة ثبات قوية أيضًا بلغت (0.909)، وهو ما يعكس فعالية الفقرات في رصد المشكلات والعقبات التي تواجه الموظفين أثناء تطبيق الأتمتة.

وبشكل عام، فإن جميع القيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل كرونباخ ألفا (0.70)، مما يعني أن أداة الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية، ويمكن الاعتماد على نتائجها في إجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة واستخلاص الاستنتاجات بثقة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

المتوسطات والانحرافات المعيارية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر الدراسة أن مستوى تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية يُعد مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.16) و(4.48) في المحاور الأول، مما يعكس درجة تبني جيدة للإجراءات التقنية في تنفيذ العمليات اليومية. ويشير هذا إلى أن بيئة العمل المعنية قد خطت خطوات واضحة نحو التحول الرقمي، مما قد يفسر ارتفاع كفاءة الأداء المؤسسي ورضا الموظفين في المحاور اللاحقة.

كما بيّنت النتائج أن الأتمتة كان لها أثر إيجابي على الأداء، إذ ارتفعت التقديرات المتعلقة بتقليل الوقت والجهد وتحسين الدقة، وهي عناصر ترتبط مباشرة بكفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع متغيرات العصر. أما بالنسبة للمحور الرابع المتعلق بالتحديات، فقد انخفضت المتوسطات بشكل ملحوظ (بين 2.69 و3.31)، مما يعكس وجود بعض المعوقات مثل ضعف الدعم الفني أو نقص تدريب الموظفين، لكنها لم تكن بالحجم الذي يعطل الأثر العام الإيجابي للأتمتة.

الفرضيات الإحصائية

الفرضية الأولى المتعلقة بتأثير الأتمتة على كفاءة الأداء المؤسسي أظهرت نتيجة دالة إحصائية (Sig = 0.000)، مما يؤكد أن هناك علاقة إيجابية قوية بين متغيرات الأتمتة وكفاءة الأداء. وهذا يعكس أن الاستثمار في الحلول التقنية يساهم في تحسين جودة العمليات واتخاذ القرار، وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تناولت التحول الرقمي كرافعة لتطوير المنظمات الحديثة.

الفرضية الثانية التي اختبرت وجود فروق في تطبيق الأتمتة تعزى إلى سنوات الخبرة، أظهرت دلالة إحصائية ضعيفة (Sig = 0.043)، مما يعني وجود فروق بسيطة لكنها ليست حاسمة. يمكن تفسير

ذلك بأن الموظفين ذوي الخبرة الأكبر ربما يواجهون تحديات في التكيف مع الأنظمة الإلكترونية الجديدة، بينما الأصغر سنًا أكثر تقبلاً للرقمنة.

الفرضية الثالثة المتعلقة بتأثير الأتمتة على سرعة الإنجاز وجودة القرارات أظهرت دلالة مرتفعة أيضًا، حيث كانت قيمة ($F = 133.629$ ، $Sig = 0.000$)، مما يدعم فرضية أن الأتمتة تعزز السرعة والدقة في العمل. ويُعزى ذلك إلى توفير تقارير جاهزة وتحديثات فورية، مما يمنح المديرين أدوات أكثر فاعلية لاتخاذ قرارات مدروسة.

الفرضية الرابعة التي فحصت العلاقة بين الأتمتة ورضا الموظفين، أظهرت نتائج معنوية ($Sig = 0.017$)، ما يشير إلى أن التحول الرقمي يُعد من العوامل المؤثرة في شعور الموظف بالراحة والعدالة التنظيمية. وقد يعود ذلك إلى سهولة متابعة المعاملات وتقليل الجهد اليدوي، وهي عناصر ترتبط مباشرة بالتحفيز والرضا.

الخاتمة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن القول إن تطبيق الأتمتة في إدارة الموارد البشرية في شركات قطاع التجزئة الرياضية بالمملكة العربية السعودية يُعد خطوة استراتيجية تسهم بفاعلية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز جودة العمليات الإدارية. لقد أثبتت البيانات أن المؤسسات التي تتبنى النظم الإلكترونية في تنفيذ المهام اليومية تحقق تحسناً ملحوظاً في سرعة الإنجاز ودقة اتخاذ القرار، كما ينعكس ذلك إيجاباً على رضا الموظفين وتفاعلهم مع بيئة العمل.

كما أظهرت النتائج أن هناك تفاوتاً نسبياً في تقييم واقع الأتمتة وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية مثل عدد سنوات الخبرة، ما يشير إلى الحاجة إلى جهود تكاملية تعزز من اندماج جميع الفئات في العملية

الرقمية. وبالرغم من التحديات التي رُصدت، مثل أعطال النظام أو ضعف الدعم الفني، فإنها لم تكن عائقاً جوهرياً أمام الأثر الإيجابي الشامل للأتمتة.

ويمكن إجمالاً التأكيد على أن التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية ليس مجرد خيار تقني، بل ضرورة تنظيمية تفرضها متطلبات البيئة الحديثة وسرعة التغيير، مما يضع على عاتق المؤسسات مسؤولية الاستثمار الذكي في التقنيات، وتوفير التدريب المستمر، والتحديث الدوري للبنية الرقمية.

التوصيات

1. تعزيز البنية التحتية التقنية: ضرورة الاستثمار في تطوير الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وتحديثها بشكل دوري، لضمان الكفاءة والاستقرار في أداء المهام.
2. توفير الدعم الفني الفوري: من المهم إنشاء وحدة دعم فني متخصصة تكون جاهزة للاستجابة السريعة لأي أعطال تقنية تواجه الموظفين خلال استخدامهم للأنظمة.
3. الاهتمام بالتدريب والتأهيل: توجيه جهود تدريبية مستمرة لجميع الموظفين، خاصة من ذوي الخبرة الطويلة، لضمان رفع مستوى الكفاءة الرقمية وتقليل فجوات الاستخدام.
4. إشراك الموظفين في التحول الرقمي: العمل على تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين العاملين وإشراكهم في تقييم وتطوير الأنظمة لتحقيق قبول أوسع ومردود أكبر.
5. التوازن بين الأتمتة والمرونة البشرية: رغم أهمية التقنية، يجب الحفاظ على البُعد الإنساني في الإدارة، من خلال تمكين الموظفين وتعزيز التواصل والتفاعل داخل بيئة العمل.
6. إجراء دراسات مستقبلية موسعة: توصي الدراسة بضرورة إجراء أبحاث مماثلة على قطاعات مختلفة وفي بيئات تنظيمية متنوعة، لاستكشاف مزيد من جوانب تأثير الأتمتة على الأداء العام.

المراجع والمصادر

• المراجع العربية

1. العزام، منال. (2020). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. مجلة الذكاء الاصطناعي والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 2.
2. الشباطات، صخر صدقي. (2024). أثر تبني أتمتة العمليات في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية في بلدية الطفيلة الكبرى. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، الإصدار 71.
3. الدباس، سارة عبد الرزاق. (2023). أثر تطبيق أنظمة الذكاء الاصطناعي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المنظمات الصحية في الأردن. المجلة الأردنية للإدارة، المجلد 43، العدد 3.
4. رزق، سلوى (2021). الامتة الذكية القرارات الإدارية، مؤتمر الجوانب القانونية والاقتصادية للذكاء الاصطناعي وتكنولوجيا المعلومات، جامعة القاهرة
5. أسماء عبد الله .(2019) دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين التسيير الإداري بمؤسسات الخدمة العمومية: دراسة مقارنة بين الجزائر وفرنسا .جامعة سطيف – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
6. محمدي، سعد علي (2019). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
7. أبو عيد، رائد أحمد .(2011). أثر أتمتة دوائر الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية على جودة العمل من وجهة نظر العاملين بها وآليات تطويرها [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
8. إمام، نسمة .(2020). مفهوم أتمتة المكاتب .صحيفة المرسال، 2 أغسطس، مصر .
9. السالم، محمد .(2019). ما معنى مصطلح أتمتة؟ موقع سطور، 4 كانون أول، الأردن.

10. فرج، علياء. (2022). دواعي تعزيز ثقافة الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي: جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز نموذجاً. *المجلة التربوية*، (العدد غير محدد)، 537-509.
11. كساب، عماد. (2020). مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية والتطبيق: نماذج عملية <https://doi.org/10.33850/ajahs.2021.140333>.
12. نعساني، سماح أحمد. (2015). استعدادات العاملين نحو أتمتة العمل الإداري [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة حلب.
13. هالي، حسين؛ عبد الفتاح، إيمان؛ الألفي، ريم؛ غنام، غريب؛ الألفي، محمد. (2010). الإدارة الإلكترونية. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
14. رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان، وقاسم، زينب عبد الحفيظ أحمد. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، مصر.

• المراجع الانجليزية

1. Al-Rashidi, Mohammed Saad. (2022). Human Resource Automation Benefits and Challenges in the Public Sector: A Case Study from the Gulf Region. *International Journal of Public Administration and Digital Government*, 1(2).
2. Owa, Frederick (2023). Effect of Robotic Process Automation on Accounting and Financial Services in Nigerian Listed Companies: A Literature Review. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies (IJIRAS)*, Volume 10, Issue 7, July 2023.
3. Gupta, Pooja; Fernandeas, Semila; Jain, Manish (2018). Automation in Recruitment. *Journal of Information Technology Teaching Case*.

4. Yamini Meduri, Pavithra Yadav (2021). Automation Invading Human Resources: Digital Transformation and Impact of Automation in the Space of HR. Journal Press India.
5. Prasad, K.; Rajesh, V.; Mruthyanjaya, R. M. (2019). Gamification and Resource Pooling for Improving Operational Efficiency and Effective Management of Human Resources: A Case Study with an Ecommerce Company. International Journal of Management (IJM), Vol. 10(6).
6. Altarawneh, I., & Al-Shqairat, Z. (2010). Human resource information systems in Jordanian universities. International Journal of Business and Management, 5(10), 113–127.
7. Beatty, C. A. (2019). From HR Practitioner to HR Leader: Competencies Required. Industrial Relations Centre (IRC), Queen's University.
8. Biegert, R., & Ziegert, Ch. (2019). Ausgewählte Kapitel der Automatisierung von Werkzeugmaschinen. Maschinenbau Band 3/1 Arbeitsmaschinen.
9. Boateng, R., Odoom, R., & Kolog, E. (2021). Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises. International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation, 10(2), 26–44.
10. Chetna Raikwar. (2023). Analyzing the role of automation technology in sustainable human resource management: A conceptual study. International Journal of International Institute of Management Studies, 2(1).
11. Deillon, C. (2016). The advantages and challenges of turning towards e-recruitment for small and medium sized businesses (SME). University of Fribourg.
12. Gupta, P., Fernandeas, S., & Jain, M. (2018). Automation in recruitment. Journal of Information Technology Teaching Case.
13. Harris, S., & Amy, L. (2020). The Sierra-Cedar 2019–2020 HR Systems Survey White Paper (22nd Annual Edition).

14. Ngai, E. W. T., Law, C. C. H., & Wat, F. K. T. (2008). Importance of the Internet to human resource practitioners in Hong Kong. *Personnel Review*, 37(1), 66–84.
15. Taleghani, M. A. (2020). The effect of official automation on efficiency and effectiveness on human resources (Case study: Department of marketing in industrial company). *International Interdisciplinary Conference*.
16. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012).
17. Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Othman, N. A., Ibrahim, H., & Noor, N. M. (2019).
18. Priksat, V., Biswas, K., Nankervis A., Hoque, R. (2018). Bangladesh HR professionals' competencies Impact on firm performance and moderating effects of organization life cycle, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(2), 203-220
19. Mariyani, M., Aripin, S., & Darmanto, D. (2023). The Influence of HR Competence and Organizational Culture on Employee Performance in the Regional Financial and Asset Board of Paser Regency. *International Journal of Community Service & Engagement*, 4(1), 1-15
20. Schultz, Cecile, and Hugo v. (2015) *Reinventing HR : Strategic and Organisational Relevance of the Human Resources Function*,. Randburg, South Africa.
21. Al Noumani, R. A., & Syedi, R. T. (2020). Human resource automation: Benefits and challenges for organizations. Faculty of Business & Economics, Modern College of Business and Science, Muscat, Oman.
15. Uppin, C. (2017). Study of benefits of HR automation in organisations. *International Journal of Academic Research and Development*, 2(6), 254–257.

الملاحق

تصميم الاستبيان

النوع ☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة في الشركة ☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 3 إلى أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10

☐ سنوات 10 ☐ سنوات فأكثر

التكرارات

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	54	93.1	93.1	93.1
أنثى	4	6.9	6.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 25 سنة	20	34.5	34.5	34.5
25 – 34 سنة	19	32.8	32.8	67.2
35 – 44 سنة	18	31.0	31.0	98.3
45 سنة فأكثر	1	1.7	1.7	100.0
Total	58	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	15	25.9	25.9	25.9
	دبلوم	15	25.9	25.9	51.7
	بكالوريوس	26	44.8	44.8	96.6
	دراسات عليا	2	3.4	3.4	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

عدد سنوات الخبرة في الشركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 3 سنوات	23	39.7	39.7	39.7
	من 3 إلى أقل من 5 سنوات	22	37.9	37.9	77.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	12.1	12.1	89.7
	10 سنوات فأكثر	6	10.3	10.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

تعتمد الإدارة في الشركة على إجراءات إلكترونية لتنفيذ أغلب العمليات اليومية المتعلقة بالموظفين بدلاً من الأساليب الورقية التقليدية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	لا أوافق	2	3.4	3.4	3.4
	أوافق الى حد ما	4	6.9	6.9	10.3
	أوافق	19	32.8	32.8	43.1
	أوافق بشدة	33	56.9	56.9	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

تستخدم الشركة برامج إلكترونية متخصصة عند تنفيذ عمليات التوظيف، كفرز الطلبات ومتابعة المقابلات وإنشاء ملفات الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	3.4	3.4	3.4
	أوافق الى حد ما	14	24.1	24.1	27.6
	أوافق	15	25.9	25.9	53.4
	أوافق بشدة	27	46.6	46.6	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

يتوفر نظام إلكتروني لتخزين وتحديث معلومات الموظفين بشكل منظم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا أوافق	2	3.4	3.4	3.4
	أوافق الى حد ما	10	17.2	17.2	20.7
	أوافق	18	31.0	31.0	51.7

أوافق بشدة	28	48.3	48.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

تُنفَّذ أغلب إجراءات الموارد البشرية من خلال منصات تقنية موحدة داخل الشركة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.7	1.7	1.7
أوافق الى حد ما	3	5.2	5.2	6.9
أوافق	21	36.2	36.2	43.1
أوافق بشدة	33	56.9	56.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

يتم إدخال التحديثات اللازمة على البرامج الإدارية بشكل دوري لضمان كفاءتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
لا أوافق	2	3.4	3.4	5.2
أوافق الى حد ما	5	8.6	8.6	13.8
أوافق	21	36.2	36.2	50.0
أوافق بشدة	29	50.0	50.0	100.0
Total	58	100.0	100.0	

ساهمت الإجراءات الرقمية في تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام الإدارية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	4	6.9	6.9	6.9
أوافق الى حد ما	5	8.6	8.6	15.5
أوافق	14	24.1	24.1	39.7
أوافق بشدة	35	60.3	60.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

ساعد اعتماد الإدارة على أدوات تقنية دقيقة في تقليل الأخطاء وتكرار البيانات، خاصة في العمليات التي تتطلب مراجعة مستمرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
لا أوافق	2	3.4	3.4	5.2
أوافق الى حد ما	9	15.5	15.5	20.7
أوافق	14	24.1	24.1	44.8
أوافق بشدة	32	55.2	55.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

عززت الأنظمة الحديثة من دقة المعلومات المتاحة أمام متخذي القرار في الوقت المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
لا أوافق	2	3.4	3.4	5.2
أوافق الى حد ما	9	15.5	15.5	20.7
أوافق	11	19.0	19.0	39.7
أوافق بشدة	35	60.3	60.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

توفر البرمجيات الحالية تقارير جاهزة تساهم في تقييم الأداء بشكل دوري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
لا أوافق	3	5.2	5.2	6.9
أوافق الى حد ما	9	15.5	15.5	22.4
أوافق	19	32.8	32.8	55.2
أوافق بشدة	26	44.8	44.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أصبح من السهل متابعة تنفيذ الأعمال ومراقبة الإنتاجية من خلال المنصات الإدارية الرقمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
لا أوافق	1	1.7	1.7	3.4
أوافق الى حد ما	8	13.8	13.8	17.2
أوافق	17	29.3	29.3	46.6
أوافق بشدة	31	53.4	53.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

ساعد استخدام النظم الإلكترونية في تقليل المجهود المبذول من قبل الموظفين أثناء تنفيذ المهام الإدارية المتكررة، ما زاد من شعورهم بالرضا الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	3.4	3.4	3.4
أوافق الى حد ما	3	5.2	5.2	8.6
أوافق	21	36.2	36.2	44.8
أوافق بشدة	32	55.2	55.2	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أشعر بأن استخدام الأنظمة الرقمية يسهل علي تنفيذ أعمالي اليومية ويوفر لي الوقت الكافي للتركيز على المهام الجوهرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	2	3.4	3.4	3.4

أوافق الى حد ما	5	8.6	8.6	12.1
أوافق	16	27.6	27.6	39.7
أوافق بشدة	35	60.3	60.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

يتيح لي النظام الإلكتروني تتبع معاملتي الإدارية بشكل شفاف دون الحاجة إلى مراجعات متكررة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق	1	1.7	1.7	1.7
أوافق الى حد ما	6	10.3	10.3	12.1
أوافق	22	37.9	37.9	50.0
أوافق بشدة	29	50.0	50.0	100.0
Total	58	100.0	100.0	

أشعر بالعدالة في توزيع المهام ومتابعة الأداء بفضل الإجراءات التفتية المطبقة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	3	5.2	5.2	5.2
لا أوافق	2	3.4	3.4	8.6
أوافق الى حد ما	6	10.3	10.3	19.0
أوافق	18	31.0	31.0	50.0

أوافق بشدة	29	50.0	50.0	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الاحظ أن استخدام الأنظمة الإلكترونية ساهم في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتحسين كفاءة تنفيذ الإجراءات اليومية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	1	1.7	1.7	1.7
لا أوافق	4	6.9	6.9	8.6
أوافق الى حد ما	7	12.1	12.1	20.7
أوافق	15	25.9	25.9	46.6
أوافق بشدة	31	53.4	53.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

في بعض الأحيان، أواجه صعوبة في تنفيذ المهام بسبب أعطال تقنية أو عدم استقرار النظام المستخدم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	11	19.0	19.0	19.0
لا أوافق	14	24.1	24.1	43.1
أوافق الى حد ما	15	25.9	25.9	69.0
أوافق	9	15.5	15.5	84.5
أوافق بشدة	9	15.5	15.5	100.0

Total	58	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

لا يتوفر دائماً دعم فني سريع أو كافٍ لحل المشكلات التي تظهر أثناء استخدام البرامج الإدارية، ما يؤثر على سير العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	10	17.2	17.2	17.2
لا أوافق	19	32.8	32.8	50.0
أوافق الى حد ما	16	27.6	27.6	77.6
أوافق	5	8.6	8.6	86.2
أوافق بشدة	8	13.8	13.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

لا يمتلك بعض الزملاء الخبرة الكافية لاستخدام الأنظمة الإلكترونية، مما يسبب تأخيراً في سير بعض العمليات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	8	13.8	13.8	13.8
لا أوافق	13	22.4	22.4	36.2
أوافق الى حد ما	17	29.3	29.3	65.5
أوافق	13	22.4	22.4	87.9
أوافق بشدة	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

هناك حاجة مستمرة للتدريب على التحديثات الجديدة التي تطرأ على النظام

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	7	12.1	12.1	12.1
لا أوافق	10	17.2	17.2	29.3
أوافق الى حد ما	14	24.1	24.1	53.4
أوافق	12	20.7	20.7	74.1
أوافق بشدة	15	25.9	25.9	100.0
Total	58	100.0	100.0	

تعتمد بعض الإدارات بشكل جزئي فقط على الإجراءات الرقمية، مما يسبب تكرار العمل بين الإلكتروني والورقي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا أوافق بشدة	8	13.8	13.8	13.8
لا أوافق	9	15.5	15.5	29.3
أوافق الى حد ما	20	34.5	34.5	63.8
أوافق	8	13.8	13.8	77.6
أوافق بشدة	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	