

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

ماجد صالح إبراهيم القعيط

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

شهد العالم خلال العقد الأخير تحولاً رقمياً متسارعاً أعاد تشكيل طبيعة الأعمال، وأساليب الإدارة، وأنماط التشغيل، وذلك بفعل التطور التقني المتسارع والتحول نحو الأنظمة الذكية. ولم يعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً فحسب، بل أصبح توجهاً عالمياً يفرض نفسه على المؤسسات الراغبة في الاستمرارية ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية. وفي هذا السياق، برزت الموارد البشرية الرقمية (Digital HR) بوصفها أحد أهم المداخل القادرة على دعم التميز التشغيلي وتعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال أتمتة الإجراءات وتطوير العمليات.

وفي المملكة العربية السعودية، يتسارع تبني الأنظمة الرقمية انسجاماً مع رؤية 2030، مما جعل الشركات - خصوصاً المتوسطة - تعتمد نظم موارد بشرية رقمية متنوعة، إلا أن امتلاك الأنظمة لا يعني بالضرورة تحقيق الكفاءة المستهدفة؛ إذ تشير العديد من التقارير إلى أن فجوة شاسعة ما تزال قائمة بين تبني التقنية ونضج الممارسات الرقمية الفعلية داخل المنظمات. ومن ثم، يبرز التساؤل حول مدى قدرة الشركات على تحويل هذا التبني إلى كفاءة تشغيلية ملموسة، وهو ما يجعل الدراسة الحالية ذات أهمية نظرية وتطبيقية.

وقد أظهرت عدد من الدراسات الدولية في مجال الموارد البشرية الرقمية وجود علاقة إيجابية بين تبني الممارسات الرقمية وتحسن أداء المنظمات، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ واقع الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، مما يعزز الحاجة إلى دراسة أكثر عمقاً في هذا السياق.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الملحوظ في استخدام الأنظمة الرقمية للموارد البشرية، إلا أن العديد من الشركات المتوسطة لا تزال تواجه تحديات في تحسين الكفاءة التشغيلية. وتُظهر الأدبيات أن السبب لا يكمن في توفر النظام، بل في مستوى نضج التطبيق الرقمي ومدى تكامل الممارسات وفاعلية استخدامها. ومع محدودية الدراسات العربية — والسعودية على وجه الخصوص — التي تربط بين نضج الموارد البشرية الرقمية والكفاءة التشغيلية، تنشأ فجوة معرفية تستدعي الدراسة.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

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

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية

- a. تسد فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي للموارد البشرية والكفاءة التشغيلية في السياق السعودي.
- b. تدعم الأدبيات الحديثة في مجال Digital HR من خلال تقديم نموذج قابل للقياس والتطبيق.
- c. تقدم إضافة علمية حول دور "مستوى النضج الرقمي" كمفهوم حديث يؤثر في الأداء المؤسسي.

2. الأهمية العملية

- a. تساعد الشركات المتوسطة في تقييم جاهزيتها الرقمية وتحديد نقاط الضعف في تطبيق الأنظمة.
- b. توفر إطارًا عمليًا لتحسين كفاءة الإجراءات التشغيلية عبر رفع النضج الرقمي.
- c. تدعم صنع القرار في اتخاذ خطوات واقعية نحو التحول الرقمي الفعال.
- d. يمكن تطبيق نتائجها مباشرة على مشاريع HR Outsourcing والتحول الرقمي في المؤسسات.

أهداف الدراسة:

1. الهدف الرئيس:

a. تحليل أثر نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية على كفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالسعودية.

2. الأهداف الفرعية:

- a. قياس مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية.
- b. تقييم مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات المتوسطة.
- c. تحليل العلاقة بين النضج الرقمي والكفاءة التشغيلية.
- d. تحديد أكثر الممارسات الرقمية تأثيرًا في تحسين الكفاءة.
- e. دراسة الفروق في مستوى النضج الرقمي حسب القطاع أو حجم المنشأة.
- f. تقديم تصور مقترح لتحسين نضج الموارد البشرية الرقمية داخل الشركات المتوسطة.

تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية في الشركات المتوسطة؟
2. ما مستوى الكفاءة التشغيلية في هذه الشركات؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضج الرقمي والكفاءة التشغيلية؟
4. ما أكثر الممارسات الرقمية تأثيرًا في تحسين الكفاءة؟
5. هل تختلف مستويات النضج الرقمي باختلاف القطاع أو حجم المنشأة؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيس:

H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وكفاءة العمليات التشغيلية في الشركات المتوسطة بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

H1a: لمستوى أتمتة عمليات التوظيف أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الكفاءة التشغيلية.

H1b: لمستوى أتمتة الرواتب والحضور أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الكفاءة التشغيلية.

H1c: لتكامل الأنظمة الرقمية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على الكفاءة التشغيلية.

H1d: تختلف مستويات الكفاءة التشغيلية باختلاف مستوى نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية.

الدراسات السابقة:

1. [Parry & Battista 2019](#)
 - a. ركزت هذه الدراسة على تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية من خلال تحليل عدد كبير من الأبحاث العالمية، تعتبر هذه الدراسة أساساً نظرياً قوياً لمفهوم Digital HRM وتؤكد أن التحول الرقمي لا ينجح إلا عند بلوغ مستوى نضج معيّن في الممارسات.
 2. [Bondarouk & Brewster 2016](#)
 - a. ناقشت مستقبل HR والتقنية وقدّمت واحدة من أفضل الإطارات لفهم التحول الرقمي، هذه الدراسة تساعد في دعم الإطار النظري وإثبات أن "النضج الرقمي" مفهوم علمي وليس مصطلحاً تسويقياً.
 3. [Strohmeier 2020](#)
 - a. قدّمت توضيحاً أكاديمياً دقيقاً لمفهوم Digital HR، تعطي أساساً لتعريف المتغير المستقل (نضج HR الرقمي) بطريقة علمية واضحة.
 4. [Marler & Parry 2016](#)
 - a. حللت العلاقة بين التقنية واستراتيجية الموارد البشرية، تساعد في تقوية الفرضية الأساسية بأن "النضج الرقمي" يعزز الأداء التشغيلي.
 5. [Bondarouk, Harms & Lepak 2017](#)
 - a. قدمت دليلاً تجريبيّاً على أن ممارسات HR الرقمية تحسن الخدمة والأداء، تستخدم لمناقشة أثر التحول الرقمي على "الكفاءة التشغيلية".
- استخلاص عام من الدراسات السابقة: يتضح من مجمل الدراسات السابقة أن التحول الرقمي للموارد البشرية يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء والكفاءة التنظيمية، وأن مستوى النضج الرقمي يلعب دوراً حاسماً في تعظيم هذا الأثر. ومع ذلك، لم تُعالج هذه الدراسات بشكل مباشر واقع الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، ولم تربط بصورة صريحة بين نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وبين الكفاءة التشغيلية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

الفجوة البحثية:

على الرغم من وجود دراسات تناولت التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، إلا أن معظمها ركز على:

- مدى تبني النظام وليس نضج الممارسات الرقمية
- الأداء العام وليس الكفاءة التشغيلية
- قطاعات محددة وليس الشركات المتوسطة في السعودية

وبذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة التالية:

- غياب الدراسات المحلية التي تربط بين مستوى نضج الموارد البشرية الرقمية والكفاءة التشغيلية في سياق الشركات السعودية المتوسطة.

تعريف المصطلحات الإجرائية:

1. نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية: يُقصد به في هذه الدراسة مستوى تطور واكتمال استخدام الأنظمة الرقمية والتطبيقات التقنية في إدارة عمليات الموارد البشرية، من حيث الأتمتة، والتكامل، وجودة الاستخدام، والتحديث المستمر، كما يُقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على العبارات المكوّنة للمحور الثاني في الاستبيان.
2. الكفاءة التشغيلية: يُقصد بها في هذه الدراسة قدرة الشركة على إنجاز العمليات المرتبطة بالموارد البشرية بسرعة ودقة وجودة عالية وبأقل تكلفة وجهد ممكن، كما تُقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على العبارات المكوّنة للمحور الثالث في الاستبيان.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. **نظرية الكفاءة التشغيلية – Operational Efficiency Theory:** تستخدم لتفسير كيفية تأثير التحول الرقمي على أداء الشركة، تؤكد أن كفاءة العمليات تتأثر بثلاث عناصر:
 - إزالة الهدر
 - تحسين جودة المخرجات
 - اختصار الوقت عبر التقنية
2. **نموذج النضج الرقمي – Digital Maturity Model:** تستخدم لقياس المتغير المستقل (نضج HR الرقمي)، يتكون عادة من 4-5 مستويات:
 - بداية التحول
 - التحسين
 - التكامل
 - التحول الكامل
3. **نموذج القدرات الرقمية – Digital Transformation Capabilities:** هذا النموذج يفسّر "لماذا" تختلف الشركات رغم امتلاك نفس النظام. يركز على:
 - القدرات التقنية
 - القدرات البشرية
 - القدرات الهيكلية

المنهجية وطرق البحث:

1. المنهج
 - المنهج الوصفي التحليلي الكمي.
2. مجتمع الدراسة
 - الشركات المتوسطة في السعودية (50-499 موظف).
3. عينة الدراسة
 - عينة عشوائية من العاملين في الموارد البشرية والإدارات التشغيلية
 - سيتم تحديد حجم العينة بناءً على عدد الشركات المتوسطة المتاحة للتعاون، وبما لا يقل عن (150) مفردة لضمان ملاءمة التحليل الإحصائي، مع مراعاة التنوع في القطاعات.
4. أداة الدراسة
 - استبيان وفق مقياس ليكرت 5 نقاط، يشمل:
 - بيانات عامة
 - نضج الموارد البشرية الرقمية
 - الكفاءة التشغيلية
5. صدق الأداة
 - عرضها على 5-7 محكمين متخصصين.
6. ثبات الأداة
 - حساب معامل كرونباخ ألفا (0.70 فأكثر مقبول).
7. الأساليب الإحصائية
 - المتوسطات والانحراف المعياري
 - معامل ارتباط بيرسون
 - تحليل الانحدار البسيط والمتعدد
 - اختبار الفروق حسب القطاع/الحجم

أدوات الدراسة:

1. استبيان مكوّن من ثلاثة محاور:

- a. **المحور الأول: البيانات العامة:** يتضمن هذا المحور مجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي تهدف إلى وصف عينة الدراسة، وتهدف هذه البيانات إلى دعم التحليل الوصفي للعينة وتحديد الفروق المحتملة بين فئات المستجيبين، تشمل:
- i. المسمى الوظيفي
 - ii. سنوات الخبرة
 - iii. سنوات استخدام النظام الرقمي
 - iv. القطاع الذي تتبع له المنشأة
 - v. حجم المنشأة (وفق الفئات المعتمدة 50-499 موظفًا)
 - vi. مستوى استخدام الأنظمة الرقمية في الشركة
- b. **المحور الثاني: نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية (20 عبارة) (Digital HR Maturity):** يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة: (1) لا أوافق بشدة - (2) لا أوافق - (3) محايد - (4) أوافق - (5) أوافق بشدة

i. أتمتة وإدارة البيانات والعمليات (6 عبارات)

1. تعتمد الشركة على نظام رقمي موحد لإدارة جميع عمليات الموارد البشرية.
2. يتم الاحتفاظ ببيانات الموظفين في نظام إلكتروني محدث وموثوق.
3. تعتمد الشركة على أتمتة العمليات بدلاً من الإجراءات الورقية التقليدية.
4. يتم تحديث النظام الرقمي بشكل دوري ليتوافق مع احتياجات العمل.
5. يستخدم الموظفون النظام الرقمي بكفاءة في إنجاز مهام الموارد البشرية.
6. توفر الأنظمة الرقمية تقارير فورية ودقيقة لإدارة الموارد البشرية.

ii. أتمتة التوظيف وإدارة المواهب (4 عبارات)

1. يتم الإعلان عن الوظائف والتقديم عليها إلكترونياً بشكل كامل.
2. تعتمد الشركة على نظام تتبع المتقدمين (ATS) لإدارة عملية التوظيف.
3. يتم تقييم المرشحين وفرزهم آلياً وفق معايير محددة داخل النظام.
4. تسهّل الأنظمة الرقمية إجراءات الالتحاق والتعريف بالموظف الجديد

(Onboarding).

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

1. يتم احتساب الحضور والانصراف إلكترونياً دون تدخل يدوي.
2. تُحسب الرواتب آلياً وبدرجة عالية من الدقة.
3. ترتبط أنظمة الرواتب والحضور بأنظمة حكومية مثل التأمينات الاجتماعية.

4. يسهم النظام الرقمي في تقليل الأخطاء المرتبطة بالرواتب والحضور.

iv. تكامل الأنظمة الرقمية والتحول المؤسسي (6 عبارات)

1. تتكامل أنظمة الموارد البشرية مع الأنظمة الداخلية الأخرى (مثل: المالية، التشغيل).

2. تعتمد الشركة على مؤشرات رقمية لقياس كفاءة العمليات البشرية.

3. توفر الأنظمة الرقمية مستوى جيداً من الأمان وحماية البيانات.

4. يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية بفعالية.

5. يساعد النظام الرقمي في تحسين تجربة الموظفين ورفع رضاهم.

6. تملك الشركة رؤية واضحة لتطوير نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية خلال السنوات القادمة.

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

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

i. سرعة ودقة العمليات (5 عبارات)

1. تساعد الأنظمة الرقمية في اختصار الوقت اللازم لإنجاز معاملات الموارد البشرية.

2. يتم تنفيذ عمليات الموارد البشرية بدقة عالية وبأقل نسبة أخطاء.

3. يتم الرد على طلبات الموظفين بسرعة أكبر مقارنة بالأساليب التقليدية.

4. تقلل الأتمتة من الحاجة للتدخل اليدوي، مما يرفع مستوى الجودة.

5. تعكس التقارير الرقمية مستوى أداء العمليات بشكل دقيق وشفاف.

ii. تحسين جودة الخدمة التشغيلية (4 عبارات)

1. ساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية.

2. تسهل الأنظمة الرقمية متابعة الأعمال التشغيلية بشكل مستمر.

3. تساعد الأنظمة الرقمية في معالجة المشكلات التشغيلية بشكل أسرع.

4. يعزز النظام الرقمي مستوى رضا الإدارات التشغيلية عن خدمات الموارد البشرية.

iii. تقليل التكلفة ورفع الإنتاجية (3 عبارات)

1. ساهمت الأنظمة الرقمية في خفض تكلفة العمليات التشغيلية.

2. أدت ممارسات الأتمتة إلى رفع إنتاجية موظفي الموارد البشرية.

3. يقل الجهد المبذول في المهام التشغيلية بسبب الاعتماد على الأنظمة الرقمية.

2. برنامج SPSS أو Excel للتحليل الإحصائي

حدود الدراسة :

- حدود زمنية: العام 2025
- حدود مكانية: الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية
- حدود موضوعية: نضج ممارسات الموارد البشرية الرقمية وعلاقتها بالكفاءة التشغيلية
- حدود بشرية: موظفو الموارد البشرية والإدارة التشغيلية

المراجع:

1. Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of digitalization on HRM: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–15
2. Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671
3. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365
4. Marler, J. H., & Parry, E. (2016). HRM, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253
5. Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2017). Does e-HRM lead to better HRM service? *Human Resource Management*, 56(3), 387–403