



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم إدارة الموارد البشرية

تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

على تعزيز الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة

إعداد الطالب

عبدالعزیز صالح السفیانی

الرقم الأكاديمي : 253002924

إشراف

د. فايز جراد

د. الفيصل عبد الحميد

العام الجامعي 2026 م



Midocean University
College of Management
Department of Human Resource Management

**The Impact of Digital Transformation in Human Resource
Practices
on Enhancing Organizational Performance**

An Applied Study on Fawzi Holding Group and its Subsidiaries

Prepared by
Abdulaziz Saleh Alsufyani
Academic ID: 253002924

Supervised by
Dr. Alfaisal Abdulhamid **Dr. Fayez Jarad**

Academic Year 2026

حقوق الطباعة

يصرح الطالب بأن جميع حقوق الطباعة لهذا البحث تعود ملكيتها لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز إعادة نشر أي جزء من محتوياته أو توزيعه أو استخدامه بأي شكل من الأشكال دون الحصول على موافقة كتابية مسبقة من الجامعة.

الباحث

عبدالعزيز صالح السفيني

الرقم الأكاديمي : 253002924

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة، مع التركيز على دور الجاهزية الرقمية كمتغير معدل . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وتم توزيع (160) استبانة إلكترونية على عينة عشوائية طبقية من موظفي المجموعة البالغ عددهم (400) موظفاً، واسترد منها (120) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (75%) وقد جُمعت البيانات خلال الفترة من يونيو إلى يوليو 2026 عبر منصة Google Forms ، وحُللت باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 27.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، حيث فسرت المتغيرات المستقلة (53.2%) من التباين في مستوى الأداء المؤسسي . كما تبين أن الجاهزية الرقمية لها تأثير إيجابي مباشر، بينما كان دورها كمتغير معدل غير دال إحصائياً عند مستوى 0.05. وأظهرت النتائج أيضاً أن تأثير التوظيف الرقمي والتدريب الرقمي كان أعلى من تأثير تقييم الأداء الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ممارسات الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، الجاهزية الرقمية، بطاقة الأداء المتوازن، مجموعة فوزي القابضة.

Abstract

This study aimed to examine the impact of digital transformation in human resource practices on enhancing organizational performance at Fawzi Holding Group, with a focus on the moderating role of digital readiness. The study adopted a descriptive-analytical quantitative approach. 160 electronic questionnaires were distributed to a stratified random sample of the group's employees (population = 400), and 120 valid responses were obtained, representing a response rate of 75%. Data were collected between June and July 2026 via Google Forms and analyzed using SPSS version 27.

The findings revealed a statistically significant positive impact of digital transformation in HR practices on organizational performance, where digital transformation explained 53.2% of the variance in organizational performance. The results also indicated that digital readiness has a positive direct effect, while its moderating role was not statistically significant at the 0.05 level. Additionally, the effect of digital recruitment and digital training was stronger than that of digital performance appraisal.

Keywords: Digital Transformation, Human Resource Practices, Organizational Performance, Digital Readiness, Balanced Scorecard, Fawzi Holding Group.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على نبينا محمد ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين،

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى أسرتي الكريمة، التي كانت بعد توفيق الله مصدر الدعم والتشجيع طوال مسيرتي الدراسية.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الكريمين على هذا البحث، الدكتور / فايز جراد، والدكتور / الفيصل عبد الحميد، على ما قدماه من توجيهات علمية قيمة وملاحظات بناءة أسهمت بشكل كبير في تطوير البحث وإخراجه بالصورة المنشودة.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، على ما بذلوه من جهد في نقل العلم والمعرفة وتقديم الإرشاد طوال فترة الدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى إدارة مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة، وإلى جميع العاملين والمشاركين في الدراسة، على تعاونهم وتسهيلهم إجراءات جمع البيانات، مما أسهم في إنجاز الجانب التطبيقي من هذا البحث.

وأخيراً، أتقدم بالشكر إلى كل من أسهم في إنجاز هذا البحث بالنصح أو التوجيه أو المساندة أو الدعاء.

أسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعا ومفيدا للباحثين والمهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية.

الباحث

عبدالعزیز صالح السفیانی

فهرس المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1	1.1 المقدمة
2	1.2 مشكلة الدراسة
3	1.3 أسئلة الدراسة
3	1.4 أهداف الدراسة
3	1.5 أهمية الدراسة
4	1.5.1 الأهمية العلمية (النظرية)
4	1.5.2 الأهمية العملية (التطبيقية)
4	1.6 فرضيات الدراسة
5	1.7 متغيرات الدراسة
5	1.7.1 المتغيرات المستقلة
5	1.7.2 المتغير التابع
5	1.7.3 المتغير المعدّل
5	1.8 حدود الدراسة
5	1.8.1 الحدود الموضوعية
6	1.8.2 الحدود المكانية
6	1.8.3 الحدود الزمانية
6	1.8.4 الحدود البشرية
6	1.9 مصطلحات الدراسة
6	1.9.1 التحول الرقمي
6	1.9.2 ممارسات الموارد البشرية
7	1.9.3 الأداء المؤسسي
7	1.9.4 بطاقة الأداء المتوازن
7	1.9.5 الجاهزية الرقمية
8	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
8	2.1 مقدمة
9	2.2 الدراسات السابقة
9	2.2.1 الدراسات العربية

11	2.2.2 الدراسات الأجنبية
13	2.3 التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
13	2.3.1 أوجه الاتفاق
14	2.3.2 أوجه الاختلاف
15	2.3.3 الفجوة البحثية
15	2.3.4 إضافة الدراسة الحالية
16	2.4 الإطار النظري للدراسة
16	2.4.1 مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)
17	2.4.2 التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية
18	2.4.3 الأداء المؤسسي (Organizational Performance)
19	2.4.4 بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)
21	2.4.5 الجاهزية الرقمية (Digital Readiness)
22	2.4.6 النظريات المؤطرة للدراسة
24	2.4.7 النموذج المفاهيمي للدراسة
22	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
25	3.1 مقدمة
26	3.2 منهج الدراسة
26	3.3 مجتمع الدراسة
27	3.4 عينة الدراسة
27	3.4.1 نوع العينة
28	3.4.2 حجم العينة
28	3.4.3 إجراءات جمع العينة والاستجابة
29	3.4.4 توزيع العينة على الشركات التابعة
29	3.5 أداة الدراسة
29	3.5.1 وصف الأداة
30	3.5.2 أقسام الاستبانة
30	3.5.3 مقياس ليكرت الخماسي
31	3.6 صدق وثبات الأداة
31	3.6.1 الصدق الظاهري (Face Validity)
31	3.6.2 الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

32	3.6.3 ثبات الأداة (Reliability)
32	3.7 إجراءات جمع البيانات
33	3.8 الأساليب الإحصائية
33	3.8.1 الإحصاء الوصفي
33	3.8.2 اختبارات الثبات والصدق
34	3.8.3 اختبار الافتراضات الإحصائية
34	3.8.4 معامل ارتباط بيرسون
34	3.8.5 تحليل الانحدار الخطي
35	3.8.6 تحليل الانحدار المعدّل (Moderated Regression Analysis)
35	3.8.7 اختبارات المقارنة
35	3.9 الاعتبارات الأخلاقية
63	3.10 حدود المنهجية
37	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
37	4.1 مقدمة
37	4.2 مجتمع الدراسة والعينة
39	4.3 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات
39	4.4 اختبارات الثبات والصدق
41	4.5 اختبار فرضيات الدراسة
41	4.5.1 اختبار t للعينة الواحدة
41	4.5.2 معامل ارتباط بيرسون
42	4.5.3 الانحدار الخطي البسيط (فرضيات فرعية H01-H03)
43	4.5.4 الانحدار الخطي المتعدد (الفرضية الرئيسية H0)
44	4.5.5 الانحدار الهرمي (Moderated Regression) للفرضية الرابعة (H04)
45	4.6 ملخص نتائج الدراسة
45	4.1 مناقشة النتائج
46	4.8 التوصيات
48	4.9 قيود الدراسة
48	4.10 اقتراحات للبحوث المستقبلية
50	قائمة المراجع

50	أولاً: المراجع العربية
50	ثانياً: المراجع الأجنبية
52	الملاحق

قائمة الجداول

29	جدول (3.1): توزيع أفراد العينة تبعاً للشركة التابعة
30	جدول (3.2): مقياس ليكرت الخماسي ومستويات الاستجابة
32	جدول (3.3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة
37	جدول (4.1): توزيع العينة تبعاً للشركة التابعة (الفصل الرابع)
38	جدول (4.2): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة — الجنس
38	جدول (4.3): الخصائص الديموغرافية — العمر
38	جدول (4.4): الخصائص الديموغرافية — المؤهل العلمي
39	جدول (4.5): الخصائص الديموغرافية — الخبرة الوظيفية
39	جدول (4.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات البحثية
40	جدول (4.7): معاملات الثبات (Cronbach's Alpha)
40	جدول (4.8): اختبار التفرقة الطبيعية (Kolmogorov-Smirnov)
40	جدول (4.9): اختبارات الارتباط المتعدد (Multicollinearity)
41	جدول (4.10): نتائج اختبار t للعينة الواحدة (قيمة الاختبار = 3)
42	جدول (4.11): معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات البحثية
42	جدول (4.12): الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية
43	جدول (4.13): الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية
44	جدول (4.14): الانحدار الهرمي (H04)
44	جدول (4.15): معاملات الانحدار للخطوة الثالثة

قائمة المصطلحات

المصطلح العربي	المصطلح الإنجليزي	التعريف الإجرائي
التحول الرقمي	Digital Transformation	توظيف التقنيات الرقمية لإعادة هندسة العمليات والممارسات الإدارية لتحقيق كفاءة أعلى وقيمة مضافة للمؤسسة.
ممارسات الموارد البشرية	Human Resource Practices	الأنشطة والسياسات المؤسسية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتقييم لتطوير رأس المال البشري.
التوظيف الرقمي	E-Recruitment	استخدام المنصات الإلكترونية وأنظمة تتبع المتقدمين (ATS) في نشر الوظائف واستقبال طلبات التوظيف وإجراء المقابلات.
التدريب الرقمي	E-Training	تقديم البرامج التدريبية للموظفين عبر منصات التعلم الإلكتروني (LMS) بشكل متزامن أو غير متزامن.
تقييم الأداء الرقمي	E-Performance Appraisal	استخدام الأنظمة الإلكترونية في قياس وتقييم أداء الموظفين وتقديم تغذية راجعة فورية ومستمرة.
الأداء المؤسسي	Organizational Performance	النتائج الكلية للمؤسسة مقاساً بمحاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو.
الجاهزية الرقمية	Digital Readiness	استعداد المؤسسة والموظفين لتبني التقنيات الرقمية، ويشمل المهارات الرقمية والبنية التحتية والدعم القيادي.

المصطلح العربي	المصطلح الإنجليزي	التعريف الإجرائي
بطاقة الأداء المتوازن	Balanced Scorecard (BSC)	إطار قياس الأداء المؤسسي الذي طوره Kaplan & Norton (1992) عبر أربعة محاور مترابطة.
المتغير المعدل	Moderating Variable	متغير يؤثر في قوة أو اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
نظرية الموارد	Resource-Based View (RBV)	نظرية إدارية أسسها Barney (1991) تعتبر الموارد النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد مصدراً للميزة التنافسية.

قائمة الاختصارات

الاختصار	الاسم الكامل بالإنجليزية	المعنى بالعربية
HR	Human Resources	الموارد البشرية
HRM	Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية
e-HRM	Electronic Human Resource Management	إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
BSC	Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
RBV	Resource-Based View	نظرية الموارد
TAM	Technology Acceptance Model	نموذج تقبل التكنولوجيا
TOE	Technology-Organization-Environment	نموذج التكنولوجيا-التنظيم-البيئة
ATS	Applicant Tracking System	نظام تتبع المتقدمين
LMS	Learning Management System	نظام إدارة التعلم
KPI	Key Performance Indicator	مؤشر الأداء الرئيسي

الاختصار	الاسم الكامل بالإنجليزية	المعنى بالعربية
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
VIF	Variance Inflation Factor	عامل تضخم التباين
K-S	Kolmogorov-Smirnov	اختبار كولموغوروف-سميرنوف
R²	Coefficient of Determination	معامل التحديد
β	Standardized Beta Coefficient	معامل بيتا المعياري
Sig.	Significance Level	مستوى الدلالة الإحصائية
N	Sample Size	حجم العينة
SD	Standard Deviation	الانحراف المعياري
ROI	Return on Investment	العائد على الاستثمار
H0	Null Hypothesis	الفرضية الصفرية

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة الثورة الصناعية الرابعة وما رافقها من تطور تكنولوجي غير مسبوق، إذ أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لا خياراً تنافسياً بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى الاستمرار والنمو. وقد امتد هذا التحول ليشمل مختلف وظائف المنظمة، ومن أبرزها إدارة الموارد البشرية التي انتقلت من كونها وظيفة إدارية تقليدية تركز على الإجراءات الروتينية إلى شريك استراتيجي يعتمد على التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في دعم اتخاذ القرارات وتحقيق أهداف المنظمة.

وفي هذا السياق، تولي المملكة العربية السعودية اهتماماً بالغاً بالتحول الرقمي باعتباره أحد الركائز الأساسية لرؤية المملكة 2030، حيث تسعى الرؤية إلى بناء اقتصاد رقمي متطور يقوم على المعرفة والابتكار، ورفع كفاءة القطاعين العام والخاص من خلال توظيف التقنيات الحديثة في مختلف مجالات العمل. كما ركزت الرؤية على تطوير رأس المال البشري وتعزيز جاهزيته الرقمية بما يمكّن المنظمات السعودية من المنافسة إقليمياً وعالمياً، وبما ينسجم مع مستهدفات برنامج تنمية القدرات البشرية وبرنامج التحول الوطني.

وتُعدّ ممارسات الموارد البشرية من أكثر المجالات التي استفادت من التحول الرقمي، إذ أسهمت النظم الرقمية في إعادة تشكيل عمليات الاستقطاب والتعيين، وبرامج التدريب والتطوير، وأنظمة تقييم الأداء، وإدارة التعويضات والمزايا. وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات موارد بشرية رقمية متقدمة تحقق أداءً مؤسسياً أعلى مقارنة بنظيراتها التقليدية، شريطة أن تتوفر لديها جاهزية رقمية

ملائمة تشمل البنية التحتية التقنية، والمهارات الرقمية للعاملين، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والقيادة الرقمية القادرة على قيادة التحول.

وتتخذ هذه الدراسة من مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة العاملة في المملكة العربية السعودية حالةً للدراسة، حيث تضم المجموعة أنشطة متعددة تشمل التجزئة، ومصنع مواد التنظيف، وتجارة الملابس بالجملة، والمتجر الإلكتروني، وإدارة المجموعة. ويسعى هذا البحث إلى قياس أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن، مع اختبار الدور المعدّل للجاهزية الرقمية في هذه العلاقة، بما يقدم إسهاماً علمياً وعملياً في هذا المجال.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من تزايد استثمارات المنظمات السعودية في تبني التقنيات الرقمية ضمن ممارسات الموارد البشرية استجابةً لمتطلبات رؤية المملكة 2030، إلا أن هناك فجوة واضحة بين مجرد امتلاك التقنية وبين التحسن الفعلي في الأداء المؤسسي. فكثير من المنظمات تستثمر في أنظمة رقمية متقدمة دون أن تنعكس هذه الاستثمارات بشكل مباشر على مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي ورضا العملاء ونمو الموظفين.

وتبرز هذه المشكلة بوضوح في مجموعة فوزي القابضة، حيث يتفاوت مستوى النضج الرقمي بين الشركات التابعة للمجموعة، فالمتجر الإلكتروني يعتمد بشكل كبير على الأنظمة الرقمية بحكم طبيعة نشاطه، في حين تعتمد شركات التجزئة ومصنع مواد التنظيف وتجارة الملابس بالجملة وإدارة المجموعة على مستويات متباينة من التطبيق الرقمي في ممارسات الموارد البشرية. هذا التفاوت يخلق تحدياً حقيقياً في قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل موحد.

كما يلاحظ الباحث ندرة في المؤشرات الكمية التي تربط الاستثمار في تقنيات الموارد البشرية بمخرجات الأداء المؤسسي في المنظمات السعودية، وضعف الدراسات التي تتناول الجاهزية الرقمية بوصفها متغيراً معدّلاً في هذه العلاقة. وتزداد هذه الفجوة البحثية وضوحاً عند البحث عن دراسات تقيس الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في السياق السعودي، وبالتحديد في القطاع الخاص متعدد الأنشطة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

«ما أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة، وما دور الجاهزية الرقمية في هذه العلاقة؟»

1.3 أسئلة الدراسة

انبثقت عن السؤال الرئيس للدراسة مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى إلى تحقيق أهداف البحث، وهي:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بالمجموعة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في المجموعة وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي؟
4. ما الأثر المباشر للجاهزية الرقمية على الأداء المؤسسي في المجموعة؟
5. هل تعدل الجاهزية الرقمية العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي؟

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في قياس أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة، مع الكشف عن دور الجاهزية الرقمية كمتغير معدّل في هذه العلاقة. وينبثق عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

1. التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بمجموعة فوزي القابضة.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي في المجموعة وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة.
3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.
4. تحديد الأثر المباشر للجاهزية الرقمية على الأداء المؤسسي في المجموعة.
5. اختبار الدور المعدّل للجاهزية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

1.5 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يجمع بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في السياق السعودي، ويمكن تقسيم أهميتها إلى بعدين رئيسيين هما الأهمية العلمية والأهمية العملية.

1.5.1 الأهمية العلمية (النظرية)

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، مع إدخال الجاهزية الرقمية كمتغير معدّل. كما تسدّ الدراسة الفجوة البحثية الملحوظة في الدراسات العربية والسعودية التي تتناول قياس الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة في القطاع الخاص متعدد الأنشطة، وتُعَدّ هذه الدراسة - في حدود علم الباحث - من الدراسات التي تجمع بين هذه المتغيرات في نموذج واحد ضمن السياق السعودي، مما يفتح آفاقاً جديدة للباحثين لاستكمال البحث في هذا المجال.

1.5.2 الأهمية العملية (التطبيقية)

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها إدارة مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة في تطوير ممارسات الموارد البشرية الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي. كما تفيد هذه الدراسة الممارسين في مجال الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي من خلال تقديم مؤشرات كمية تربط بين الاستثمار في التقنيات الرقمية ومخرجات الأداء. علاوة على ذلك، تنسجم هذه الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال التحول الرقمي وتنمية القدرات البشرية، ومن ثم فإن نتائجها يمكن أن تدعم صانعي القرار في القطاعين العام والخاص عند رسم السياسات المتعلقة بتحديث ممارسات الموارد البشرية.

1.6 فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، تم صياغة الفرضيات على شكل فرضيات عدم (Null Hypotheses) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) ، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: (H_0)

«لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية وتعزيز الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة».

الفرضيات الفرعية:

« H_{01} لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي في عمليات الاستقطاب والتعيين والأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة».

« H_{02} لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي في برامج التدريب والتطوير والأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة».

« : H_{03} لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحول الرقمي في أنظمة تقييم الأداء والأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة».

« : H_{04} لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لدور الجاهزية الرقمية كمغير معدل في العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية والأداء المؤسسي».

1.7 متغيرات الدراسة

تشتمل الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات، تم تحديدها بناءً على النموذج المفاهيمي للدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1.7.1 المتغيرات المستقلة

تتمثل المتغيرات المستقلة في التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية، ويتضمن ثلاثة أبعاد فرعية هي: التحول الرقمي في عمليات الاستقطاب والتعيين، والتحول الرقمي في برامج التدريب والتطوير، والتحول الرقمي في أنظمة تقييم الأداء.

1.7.2 المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في الأداء المؤسسي، الذي يُقاس وفق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، وهي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

1.7.3 المتغير المعدل

يتمثل المتغير المعدل في الجاهزية الرقمية، ويتضمن أربعة أبعاد رئيسة هي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة الرقمية.

1.8 حدود الدراسة

تلتزم الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها العلمي والمكاني والزمني والبشري، وذلك على النحو الآتي:

1.8.1 الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة موضوعياً على تناول ثلاثة متغيرات رئيسة هي: التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء)، والأداء المؤسسي وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، والجاهزية الرقمية كمغير معدل.

1.8.2 الحدود المكانية

تقتصر الدراسة مكانياً على مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة العاملة في المملكة العربية السعودية، وتشمل: شركات التجزئة، ومصنع مواد التنظيف، وتجارة الملابس بالجملة، والمتجر الإلكتروني، وإدارة المجموعة.

1.8.3 الحدود الزمانية

تُنفَّذ الدراسة الميدانية خلال عام 2026 م، ويتم جمع البيانات وتحليلها ضمن هذا الإطار الزمني في شهري يونيو ويوليو من نفس العام.

1.8.4 الحدود البشرية

يشمل مجتمع الدراسة المديرين والموظفين العاملين في مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة، والبالغ عددهم (400) موظفاً، وقد تم توزيع (160) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، استُرد منها (128) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل الإحصائي (120) استبانة بنسبة استجابة صالحة بلغت (75%).

1.9 مصطلحات الدراسة

تُعرَّف مصطلحات الدراسة الرئيسة إجرائياً على النحو الآتي:

1.9.1 التحول الرقمي

يُعرَّف إجرائياً بأنه: عملية شاملة ومتكاملة لتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وأنظمة المعلومات المتقدمة، في إعادة تصميم عمليات المنظمة ونماذج عملها بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية وخلق قيمة مضافة.

1.9.2 ممارسات الموارد البشرية

تُعرَّف إجرائياً بأنها: مجموعة الأنشطة والإجراءات الوظيفية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مجموعة فوزي القابضة، وتشمل في هذه الدراسة: عمليات الاستقطاب والتعيين، وبرامج التدريب والتطوير، وأنظمة تقييم الأداء.

1.9.3 الأداء المؤسسي

يُعرّف إجرائياً بأنه: قدرة مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ويُقاس في هذه الدراسة وفق محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو.

1.9.4 بطاقة الأداء المتوازن

تُعرّف إجرائياً بأنها: أداة إدارية استراتيجية لقياس الأداء المؤسسي، طوّرها كابلان ونورتون، وتقوم على أربعة محاور متكاملة هي: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو، وتُستخدم في هذه الدراسة لقياس الأداء المؤسسي لمجموعة فوزي القابضة.

1.9.5 الجاهزية الرقمية

تُعرّف إجرائياً بأنها: مدى استعداد مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة لتبني التقنيات الرقمية بفاعلية، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي: البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية للعاملين، والثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي، والقيادة الرقمية القادرة على قيادة عملية التحويل.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مقدمة

يُعدّ الفصل الثاني من هذه الدراسة حجر الأساس النظري والعلمي الذي تتكئ عليه فرضياتها ومنهجيتها ونموذجها المفاهيمي، إذ يهدف إلى استعراض ما توصلت إليه الأدبيات السابقة من نتائج بشأن العلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ومناقشة الإطار النظري الحاكم لهذه العلاقة، ثم تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى ملئها. ولمّا كان موضوع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية موضوعاً حديث النشأة نسبياً في السياق العربي والسعودي، فقد حرص الباحث على مراجعة الأدبيات العربية والأجنبية الأكثر حداثة وارتباطاً بالسياق التطبيقي للدراسة، لا سيّما تلك التي تناولت المملكة العربية السعودية أو قطاعات مشابهة لقطاع المجموعات القابضة متعددة الأنشطة.

وقد جرى تنظيم هذا الفصل وفق تسلسل منطقي يبدأ باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة الوثيقة بمتغيرات الدراسة، ثم يعقب ذلك تعليقاً تحليليّ يوضّح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، ثم يُبرز الفجوة البحثية التي تتصدّى لها الدراسة الحالية. وينتقل الفصل بعد ذلك إلى بناء الإطار النظري الذي يشمل مفهوم التحول الرقمي وأبعاده، وممارسات الموارد البشرية الرقمية) الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء)، ومفهوم الأداء المؤسسي، وبطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة، ومفهوم الجاهزية الرقمية بوصفها متغيراً وسيطاً. وقد اعتمدت في الاختيار معايير دقيقة أبرزها: حداثة الدراسة (2016-2026)، وقوة الارتباط بالتحول الرقمي وأثره على الأداء، وأولوية الدراسات المنجزة في البيئة السعودية أو في قطاعات مماثلة، فضلاً عن الدراسات التأسيسية التي وضعت الأطر النظرية العالمية للحقل.

وقد اعتمدت في مراجعة الأدبيات مقارنةً متكاملةً جمعت بين البحث في قواعد البيانات العلمية العربية والدولية، وتصفح دوريات محكمة متخصصة في إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، مع تحري الدراسات المنشورة خلال العقد الأخير بوصفها الأكثر تعبيراً عن الواقع الراهن للحقل. كما روعي في الاختيار التوازن بين الدراسات الميدانية الكمية والدراسات المفاهيمية النظرية، بحيث تتكامل الأدلة التجريبية مع الأطر التفسيرية التي تعمّق الفهم النظري.

2.2 الدراسات السابقة

تُقدّم في هذا القسم مراجعةً نقديةً للدراسات السابقة ذات الصلة، مقسمةً إلى محورين رئيسين : الدراسات العربية التي أنجزت في البيئة السعودية أو العربية، والدراسات الأجنبية التي تُعدّ مرجعية في حقل التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية .وقد رُوّعي في العرض التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم داخل كل محور، مع الحرص على تقديم كل دراسة بصيغة سردية متكاملة تشمل: بيانات المؤلف والسنة، وعنوان الدراسة، وأهدافها، ومنهجيتها، وعينتها، وأبرز نتائجها.

2.2.1 الدراسات العربية

أولاً: دراسة الشهري وعوض (2024)

أجرت دراسة الشهري وعوض (2024) دراسةً بعنوان «: تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية»، نُشرت في المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الخامس عشر، العدد الثالث، الصفحات 2643-2687. هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة أداء الموارد البشرية في القطاع التعليمي الحكومي، مع التركيز على العاملين في وزارة التعليم السعودية باعتبارها من أكبر الجهات الحكومية توظيفاً وأكثرها استفادةً من مبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030. اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي الكمي، وطُبِّقت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من عيّنة من العاملين الإداريين والفنيين في الوزارة. وأسفرت الدراسة عن جملةٍ من النتائج أبرزها: وجود ارتباطٍ إيجابيٍ قويٍّ ودالٍ إحصائياً بين التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية، وأن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في البنية التحتية التقنية والتطبيقات الرقمية والقيادة الرقمية تُفسّر جزءاً معتبراً من التباين في جودة الأداء الوظيفي، مع تأكيد الباحثين على أهمية الاستثمار في التدريب الرقمي والثقافة التنظيمية الداعمة لضمان استدامة الأثر الإيجابي (الشهري وعوض، 2024).

ثانياً: دراسة حسن والصبحي وباجابر (2024)

قدّمت دراسة حسن وآخرون (2024) بعنوان «: تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية»، نُشرت في المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، المجلد الثالث، العدد العاشر. هدفت الدراسة إلى فحص أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي السعودي، الذي يُعدّ من أكثر القطاعات تقدماً في تبني التقنيات الرقمية وأتمتة العمليات الإدارية والخدمية. اعتمد الباحثون المنهج الكمي الميداني، وصمّموا استبانةً تقيس أبعاد التحول الرقمي (الرقمنة الإدارية، أنظمة معلومات الموارد البشرية، الذكاء الاصطناعي التطبيقي) وكفاءة الموارد البشرية

(سرعة الإنجاز، جودة القرارات، خفض التكاليف). طُبِّقَت الأداة على عينةٍ من العاملين في عدد من البنوك السعودية. وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية بمعامل ارتباط بلغ ($r = 0.726$) ، وهو ارتباطٌ دالٌّ إحصائيًا، يعني أنَّ التحسينات الرقمية تُفسِّر جزءًا كبيرًا من التحسُّن في كفاءة الأداء. وأوصى الباحثون بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للعاملين لتعظيم عوائد التحول الرقمي (حسن وآخرون، 2024)

ثالثًا: دراسة الصانع (2025)

قدِّمت دراسة الصانع (2025) دراسةً بعنوان «: التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية»، نُشرت في المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، المجلد السابع، العدد الثمانون، الصفحات 312-332. هدفت الدراسة إلى اقتراح نموذجٍ استراتيجيٍّ متكاملٍ يربط بين مبادرات التحول الرقمي وسياسات الموارد البشرية في المنظمات السعودية، انطلاقًا من إشكالية أنَّ كثيرًا من المؤسسات تتبنَّى الأدوات الرقمية دون رؤيةٍ استراتيجيةٍ شاملة، مما يُضعف عوائد التحول ويقتصر أثره على الجوانب التشغيلية دون تحقيق تحوُّلٍ جوهريٍّ في الأداء. اعتمد الباحث المنهج التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات السابقة والوثائق الرسمية والتقارير المتعلقة برؤية المملكة 2030 وخلصت الدراسة إلى ضرورة تبني مقاربةٍ استراتيجيةٍ متكاملة تربط التحول الرقمي بأهداف المنظمة العليا، وتُدمج ممارسات الموارد البشرية الرقمية ضمن منظومةٍ حوكميةٍ شاملةٍ تُغطِّي الاستقطاب والتدريب وتقييم الأداء والحوافز، مؤكِّدًا أنَّ التحول الرقمي ليس هدفًا في ذاته بل وسيلةً لتحقيق التميُّز المؤسسي والقدرة التنافسية المستدامة (الصانع، 2025)

رابعًا: دراسة المك (2026)

أجرت دراسة المك (2026) دراسةً حديثةً بعنوان «: أثر نظم معلومات الموارد البشرية على التميز المؤسسي: بالتطبيق على شركة المراعي للمنتجات الغذائية» (2020-2025) ، نُشرت في مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد السابع، العدد الخامس، الصفحات 674-688. هدفت الدراسة إلى قياس أثر تبني نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) على تحقيق التميز المؤسسي في إحدى كبريات الشركات السعودية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية، وذلك خلال الفترة الممتدة بين عامي 2020 و 2025 التي شهدت تسارعًا في تبني الحلول الرقمية. اعتمد الباحث المنهج الكمي التطبيقي، وطبَّق استبانةً على عينةٍ من العاملين في الإدارات المختلفة بشركة المراعي، وتضمَّنت الأداة قياسًا لأبعاد نظم معلومات الموارد البشرية وأبعاد التميز المؤسسي. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنَّ نظم معلومات الموارد البشرية تُفسِّر ما يقارب 55% من التباين في التميز المؤسسي، وهي نسبةٌ مرتفعةٌ تعكس القوة التفسيرية للنموذج، وتؤكد أنَّ الاستثمار في هذه النظم يُترجم مباشرةً إلى تحسُّنٍ ملموسٍ في مؤشرات

الأداء التنظيمي .وأوصى الباحث بضرورة تكامل نظم الموارد البشرية الرقمية مع باقي النظم الإدارية لتحقيق أقصى قدرٍ من التميز (المك، 2026)

2.2.2 الدراسات الأجنبية

أولاً :دراسة (Marler & Parry 2016)

أجرت دراسة (Marler & Parry 2016) دراسةً بعنوان «Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology» نُشرت في The International Journal of Human Resource Management، المجلد 27، العدد 19، الصفحات 2233-2253. هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الاستثمار في تقنيات الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) والمشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات التنظيمية. اعتمد الباحثان على تحليل بيانات مأخوذة من دراسةٍ عبر عدّة دول، وطبقا نماذج انحدارٍ متعددةٍ لاختبار الفرضيات . وأظهرت النتائج أنّ الاستثمار في نظم e-HRM يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالمشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبتحسّن كفاءتها التشغيلية، وأنّ العلاقة تفاعلية بمعنى أنّ التبني التقني يُعزّز الدور الاستراتيجي، وهذا الدور بدوره يُحفّز مزيداً من الاستثمار في التقنية .وخلص الباحثان إلى أنّ e-HRM ليست مجرد أداةٍ لأتمتة العمليات بل رافعةً استراتيجية لتحويل وظيفة الموارد البشرية إلى شريكٍ استراتيجي في المنظمة.(Marler & Parry, 2016)

ثانياً :دراسة (Vial 2019)

قدّمت دراسة (Vial 2019) دراسةً مفاهيميةً مرجعيةً بعنوان «Understanding digital transformation: A review and a research agenda» نُشرت في The Journal of Strategic Information Systems، المجلد 28، العدد 2، الصفحات 118-144. تُعدّ هذه الدراسة من أكثر الأعمال استشهاداً في حقل التحول الرقمي، إذ راجع الباحث 282 عملاً علمياً لبناء تعريفٍ شاملٍ وإطارٍ نظريٍ يُوحدّ الاستخدامات المتعددة لمفهوم التحول الرقمي .خلصت دراسة Vial إلى أنّ التحول الرقمي عمليةٌ تستهدف تحسين الكيان التنظيمي من خلال إحداث تغييراتٍ جوهريةٍ في خصائصه عبر توظيف مزيجٍ من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات والاتصال، مؤكّداً أنّ التحول الرقمي ليس مجرد اقتناءٍ لأدواتٍ تقنية بل تغييرٍ تنظيميٍّ شاملٍ يمسّ نموذج الأعمال والبنية والثقافة والعمليات . واقترح الباحث إطاراً مفاهيمياً يربط بين المحفّزات الرقمية والاستجابات الاستراتيجية والقرارات التنظيمية والتغيرات الهيكلية، وحدّد أجندةً بحثيةً مستقبلية تشمل قياس الأداء والقيادة الرقمية والأبعاد الأخلاقية للتحول الرقمي.(Vial, 2019)

ثالثاً :دراسة (Bondarouk & Brewster 2016)

قدّمت دراسة (Bondarouk & Brewster, 2016) دراسةً مفاهيميةً بعنوان «Conceptualising the future of HRM and technology research»، نُشرت في Journal of Human Resource Management، المجلد 27، العدد 21، الصفحات 2652-2671. سعت الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يربط بين تقنيات الموارد البشرية والنتائج الاستراتيجية على مستوى المنظمة، ضمن أجندة بحثية لمستقبل هذا الحقل. راجع الباحثان الأدبيات المتراكمة خلال عقدين من الزمن، وحددا فجوات نظرية متعلقة بضعف الربط بين التبنّي التقني والنتائج على المستويات الفردية والفرقية والتنظيمية. واقترحا نموذجًا متعدد المستويات يُدمج السياق التنظيمي والتقنية والممارسات، مؤكّدين أنّ نجاح تقنيات الموارد البشرية يتوقّف على التكامل بين البعد التقني والبعد الاجتماعي والبعد الاستراتيجي. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء بحوثٍ طويلةٍ في سياقاتٍ متعددة الثقافات لفهم الأثر الحقيقي للتقنيات الرقمية في الموارد البشرية. (Bondarouk & Brewster, 2016)

رابعًا: دراسة (Strohmeier, 2020)

قدّمت دراسة (Strohmeier, 2020) دراسةً بعنوان «Digital human resource management: A conceptual clarification»، نُشرت في German Journal of Human Resource Management، المجلد 34، العدد 3، الصفحات 345-365. هدفت الدراسة إلى تقديم توضيحٍ مفاهيميٍّ دقيقٍ لمصطلح «إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital HRM)»، الذي شاع استخدامه بمعانٍ متباينة. ميّز الباحث بين ثلاث دلالاتٍ رئيسة للمصطلح: الرقمنة الجزئية للعمليات، وتبنّي الأدوات الرقمية، والتحول الرقمي الشامل الذي يُعيد تصميم منظومة الموارد البشرية بأكملها. وخلص إلى أنّ إدارة الموارد البشرية الرقمية ينبغي أن تُفهم بوصفها تحولًا تنظيميًا متكاملًا يتجاوز الأتمتة السطحية إلى إعادة تشكيلٍ جوهريٍّ للممارسات والأدوار والقيمة المضافة لوظيفة الموارد البشرية. واقترح الباحث نموذجًا مفاهيميًا يُميّز بين مستويات النضج الرقمي في المنظمات، وأوصى بمزيدٍ من البحوث حول قياس هذه المستويات وعلاقتها بالأداء. (Strohmeier, 2020)

خامسًا: دراسة (Parry & Battista, 2019)

قدّمت دراسة (Parry & Battista, 2019) دراسةً بعنوان «The impact of emerging technologies on work»، نُشرت في Emerald Open Research، المجلد الأول، العدد الخامس. هدفت الدراسة إلى استعراض أثر التقنيات الناشئة (الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والأتمتة، وإنترنت الأشياء) على طبيعة العمل ووظيفة الموارد البشرية. راجع الباحثان الأدبيات الحديثة وقدّما تصنيفًا لأنماط التأثير على مستويات: الوظائف، والمهارات، والعلاقات التنظيمية،

وممارسات الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى أنّ التقنيات الناشئة تُعيد تشكيل وظيفة الموارد البشرية جذرياً، إذ تُتيح استقطاباً قائماً على الذكاء الاصطناعي، وتدريباً شخصياً قائماً على البيانات، وتقييماً للأداء يعتمد على مؤشرات تحليلية آنية. غير أنّ الباحثين حذّروا من التحديات المصاحبة كالتحيز الخوارزمي، والخصوصية، والحاجة إلى مهارات رقمية جديدة لدى مختصي الموارد البشرية، مما يُعزّز أهمية الجاهزية الرقمية بوصفها شرطاً لنجاح التبنّي. (Parry & Battista, 2019)

سادساً: دراسة (Ruël, Bondarouk, & Looise (2004)

قدّمت دراسة Ruël وآخرون (2004) دراسة استكشافية مبكرة وتأسيسية بعنوان «E-HRM: Innovation or irritation? An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM»، نُشرت في Management Revue، المجلد 15، العدد 3، الصفحات 364-380. هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة تطبيقات الموارد البشرية الإلكترونية القائمة على الويب وأثرها على ممارسات الموارد البشرية في خمس شركات كبرى. اعتمد الباحثون منهج دراسة الحالة المتعددة، وأجروا مقابلات معمّقة مع مديري الموارد البشرية ومسؤولي تقنية المعلومات ومستخدمي النظم. وكشفت الدراسة عن نتائج مهمة أولها: أنّ e-HRM ليست مجرد أتمتة للعمليات بل تحوّل في طبيعة العمل وتوزيع الأدوار بين إدارة الموارد البشرية والمديرين المباشرين والموظفين، مع تحويل بعض المهام من إدارة الموارد البشرية إلى الموظفين أنفسهم عبر بوابات الخدمة الذاتية. كما أشار الباحثون إلى أنّ نجاح e-HRM يتوقّف على وضوح الأهداف الاستراتيجية والقبول الثقافي داخل المنظمة، وتُعَدّ هذه الدراسة مرجعية تأسيسية في حقل الموارد البشرية الإلكترونية. (Ruël et al., 2004)

2.3 التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تبرز الحاجة إلى تعليق تحليلي مقارن يوضّح أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات، ويحدّد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويسعى هذا القسم إلى تقديم قراءة نقدية لا تكتفي بسرد ما وصلت إليه كل دراسة على حدة، بل تُقارن بينها في المنهج والعينة والقياس والنتائج، تمهيداً لتوضيح موقع الدراسة الحالية على الخريطة المعرفية للحقل، وبيان قيمتها المضافة على المستويين النظري والتطبيقي.

2.3.1 أوجه الاتفاق

تجتمع الدراسات السابقة العربية والأجنبية على مجموعة من النقاط الجوهرية التي تُشكّل توافقاً معرفياً واسعاً حول أثر التحول الرقمي على الموارد البشرية والأداء المؤسسي. أولى نقاط الاتفاق أنّ التحول الرقمي يُحدث أثراً إيجابياً دالاً إحصائياً على أداء الموارد البشرية، سواءً قيس هذا الأداء بالكفاءة (حسن وآخرون، 2024) أو بالجودة (الشهري وعوض، 2024) أو بالتميّز المؤسسي (المك، 2026) أو

بالمشاركة الاستراتيجية. (Marler & Parry, 2016) وتؤكد جميع الدراسات المستعرضة أن الاستثمار في التقنيات الرقمية للموارد البشرية ليس ترفاً بل ضرورة استراتيجية للمنظمات الحديثة. ثاني نقاط الاتفاق أن التحول الرقمي ليس أداة منعزلة بل منظومة متكاملة تشمل البنية التحتية والمهارات والثقافة والقيادة (Vial, 2019؛ Strohmeier, 2020؛ الصانع، 2025) وهو ما يُفسّر لماذا تحقق بعض المنظمات نتائج باهرة بينما تُخفق أخرى رغم امتلاكها للأدوات ذاتها. ثالث نقاط الاتفاق أن نجاح التحول يتطلب تكاملاً بين البعد التقني والبعد البشري، وأن مقاومة التغيير وضعف المهارات الرقمية هي أبرز التحديات (Ruël et al., 2004؛ Bondarouk & Brewster, 2016؛ Parry & Battista, 2019).

ومن نقاط الاتفاق الجوهرية أيضاً ما أشارت إليه غالبية الدراسات من أن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يمرّ بمراحل متدرجة من النضج، ولا يتحقق دفعة واحدة بل عبر تراكم تدريجي للممارسات والقدرات، وأن المنظمات الأنجح هي تلك التي تتبنى خطة استراتيجية واضحة بدلاً من التبنّي المتفرّق للأدوات (Bondarouk & Brewster, 2016؛ الصانع، 2025) كما تتفق الدراسات على أن الاستثمار في العنصر البشري وتطوير مهاراته الرقمية يُشكّل شرطاً مسبقاً لنجاح أي مبادرة رقمية، وأن غياب هذا الاستثمار يُحوّل الأدوات المتقدمة إلى مقتنيات باهظة دون قيمة مضافة حقيقية (Parry & Battista, 2019؛ حسن وآخرون، 2024)

2.3.2 أوجه الاختلاف

على الرغم من التوافق العام حول اتجاه الأثر، تختلف الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية. أول هذه الاختلافات هو تنوّع القطاعات المدروسة؛ إذ تناولت دراسة الشهري وعوض (2024) قطاع التعليم الحكومي، بينما درست دراسة حسن وآخرون (2024) القطاع المصرفي، وركّزت دراسة المك (2026) على قطاع الصناعات الغذائية في شركة المراعي، في حين اعتمدت دراسة Ruël وآخرون (2004) على شركات صناعية وخدمية أوروبية، ودرست دراسة (Parry & Battista, 2019) قطاعات متعددة عبر مراجعة عابرة للقطاعات. ثاني الاختلافات هو تنوّع أساليب القياس؛ فبعض الدراسات قاست الأداء بالكفاءة التشغيلية (سرعة الإنجاز وخفض التكاليف) وأخرى بالجودة (رضا العميل ودقة العمليات) وثالثة بالتميز المؤسسي (شاملاً الأبعاد المالية وغير المالية)، دون أن تعتمد أيّ منها بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة كإطار متكامل. ثالث الاختلافات هو المنهج المتّبع؛ إذ يغلب الطابع الكمي على الدراسات العربية الحديثة، في حين تتنوّع الدراسات الأجنبية بين المفاهيمية (Vial, 2019؛ Bondarouk & Brewster, 2016؛ Strohmeier, 2020) والاستكشافية النوعية (Ruël et al., 2004) والتجريبية الكمية. (Marler & Parry, 2016) رابع الاختلافات هو غياب المتغير الوسيط في أغلب الدراسات؛ فمعظمها فحص العلاقة المباشرة دون اختبار متغيرات وسيطة أو معدّلة كالجاهزية الرقمية، مما يُقلّل من قدرتها التفسيرية للتباين بين المنظمات في تحقيق عوائد التحول.

2.3.3 الفجوة البحثية

من خلال المراجعة النقدية للدراسات السابقة، تتضح ثلاث فجوات بحثية رئيسة تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. الفجوة الأولى قطاعية: لم يُعثر—في حدود اطلاع الباحث—على دراسة سابقة تناولت أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المجموعات القابضة السعودية متعددة الأنشطة التي تجمع بين تجارة التجزئة والتصنيع والبيع بالجملة والتجارة الإلكترونية في آن واحد؛ فالدراسات المتوفرة إما ركزت على قطاع مفرد (تعليم، مصارف، غذاء) أو على مؤسسة واحدة، دون تناول التعقيد الإداري والتشغيلي للمجموعات القابضة التي تعمل في بيئات متباينة. الفجوة الثانية قياسية: لم تعتمد أي من الدراسات السابقة المستعرضة بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) بوصفها إطاراً شاملاً لقياس الأداء المؤسسي في علاقته بالتحول الرقمي للموارد البشرية، إذ اقتصر أغلبها على مؤشرات جزئية كالكفاءة أو الجودة أو التميز دون تفكيك الأداء إلى محاور متعددة متكاملة. الفجوة الثالثة تتعلق بالمتغير المُعدّل: لم تُختبر الجاهزية الرقمية بوصفها متغيراً مُعدّلاً (Moderator) في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في السياق السعودي؛ فرغم إشارة عدد من الدراسات إلى أهمية البنية التحتية والمهارات والثقافة، لم تُفحص هذه العوامل مجتمعة بوصفها جاهزية رقمية قابلة للقياس ومؤثرة في قوة العلاقة السببية بين التبنّي الرقمي والنتائج التنظيمية.

2.3.4 إضافة الدراسة الحالية

تسعى الدراسة الحالية إلى ملء الفجوات الثلاث المشار إليها من خلال تقديم إسهامات نظرية وتطبيقية متعددة. على المستوى القطاعي، تتناول الدراسة إحدى المجموعات القابضة السعودية متعددة الأنشطة، مما يوفر بيانات ميدانية ثرية حول سياق إداري معقد لم يُدرس من قبل، ويسهم في تعميق فهمنا لكيفية استجابة المنظمات ذات الأنشطة المتنوعة لمتطلبات التحول الرقمي. على المستوى القياسي، تعتمد الدراسة بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة إطاراً لقياس الأداء المؤسسي، مما يتيح تحليلاً متكاملاً ومتوازناً يتجاوز المؤشرات المالية إلى المحاور غير المالية (العملاء، العمليات، والتعلم) وهو ما يتوافق مع المدرسة الحديثة في الإدارة الاستراتيجية. على المستوى النظري، تُدخل الدراسة الجاهزية الرقمية بأبعادها الأربعة (البنية التحتية، والمهارات، والثقافة، والقيادة) بوصفها متغيراً مُعدّلاً يُفسّر تباين النتائج بين المنظمات، ويربط الأدبيات الحديثة عن التحول الرقمي بنموذج قبول التكنولوجيا (Davis, 1989) وإطار (TOE) (Tornatzky & Fleischer, 1990) على المستوى التطبيقي، تُقدم الدراسة توصيات عملية موجّهة لصنّاع القرار في المجموعات القابضة السعودية، بما يتسق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز التنافسية والاقتصاد الرقمي.

وتُعزّز الدراسة الحالية القيمة المضافة من خلال دمج ثلاث نظريات مؤطرة متكاملة، بدلاً من الاكتفاء بنظرية واحدة كما هو شائع في الدراسات السابقة، بحيث يُوفّر هذا التكامل النظري تفسيراً متعدد المستويات للعلاقات المُختبَرَة: نظرية الموارد على المستوى الاستراتيجي، وإطار TOE على المستوى التنظيمي، ونموذج قبول التكنولوجيا على المستوى الفردي، مع اعتماد بطاقة الأداء المتوازن مرجعيةً لقياس المتغير التابع. وبهذا المزيج تسعى الدراسة إلى تقديم مقاربة منهجية ثرية تخدم الباحثين ومُتخذي القرار في المجموعات القابضة السعودية على حدٍ سواء.

2.4 الإطار النظري للدراسة

يُبنى الإطار النظري لهذه الدراسة على تكامل بين المفاهيم الأساسية والنظريات العلمية التي تُفسّر العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي، بما يُهيئ الأرضية المعرفية اللازمة لصياغة الفرضيات وبناء النموذج المفاهيمي. ويتناول هذا القسم بالتفصيل: مفهوم التحول الرقمي وأبعاده، وممارسات الموارد البشرية الرقمية الثلاث (الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء) ومفهوم الأداء المؤسسي، وبطاقة الأداء المتوازن، والجاهزية الرقمية بوصفها متغيراً وسيطاً، ثم النظريات المؤطرة للدراسة، وينتهي بعرض النموذج المفاهيمي المُقترح.

2.4.1 مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

يُعدّ مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) من المفاهيم الحيوية في أدبيات الإدارة المعاصرة، وقد شهد تطوراً متسارعاً في العقدين الأخيرين مع تعاظم دور التقنيات الرقمية في إعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات التنظيمية. تُعرّف دراسة (Vial 2019) التحول الرقمي بأنه «عملية تستهدف تحسين الكيان التنظيمي من خلال إحداث تغييرات جوهرية في خصائصه عبر توظيف مزيج من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات والاتصال»، وهو تعريفٌ شاملٌ يتجاوز الفهم الضيق للتحول باعتباره مجرد تبني لأدوات تقنية.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أنّ التحول الرقمي يمرّ بمراحل متتالية ومتراكبة تبدأ بالرقمنة (Digitization) وهي تحويل المعلومات من صيغتها الورقية إلى صيغة رقمية، ثم الرقمنة الإجرائية (Digitalization) وهي إعادة تصميم العمليات باستخدام التقنيات الرقمية، وتنتهي بالتحول الرقمي (Digital Transformation) الذي يعني إعادة صياغة جوهرية لنموذج الأعمال والقيمة المضافة والثقافة التنظيمية. ويُميّز (Strohmeier 2020) بين هذه المراحل ويُشير إلى أنّ الخلط بينها يُنتج تصوّرات مضلّة عن حجم التحول ومتطلباته.

أمّا أبعاد التحول الرقمي فتتنوّع بحسب المدارس؛ إذ يتفق كثيرٌ من الباحثين على وجود أبعادٍ رئيسة تشمل: البنية التحتية الرقمية، والتطبيقات والنظم الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية الداعمة،

والمهارات الرقمية للعاملين .وترى الصانع (2025) أنّ التحول الرقمي في السياق السعودي يكتسب زخمًا خاصًا في ضوء رؤية المملكة 2030 التي وضعت التحول الرقمي ركيزةً أساسيةً لبناء اقتصادٍ متنوعٍ وقائمٍ على المعرفة، مما جعل الحكومة والقطاع الخاص يتسابقان في تبني مبادراتٍ رقميةٍ شاملة.

وتُبين الدراسات أنّ التحول الرقمي ليس عمليةً خطيّةً بل رحلةً غير خطيّةٍ تتضمّن تجربيًا وتعلّمًا وتكيّفًا، وأنّ أثره يعتمد على عواملٍ سياقيةٍ داخليةٍ (قدرات المنظمة وثقافتها وقيادتها) وخارجيةٍ (البيئة التنافسية والتشريعية) ولهذا يُوصف التحول الرقمي بأنّه رحلة استراتيجية طويلة الأمد تتطلب رؤيةً واضحة، وقيادةً واعية، واستثمارًا مستدامًا في التقنية والبشر (Vial, 2019؛ Bondarouk & Brewster, 2016)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه المفاهيم زخمًا خاصًا في ضوء مبادرات الحكومة الرقمية وبرنامج التحول الوطني، والاستثمارات الضخمة في الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء ضمن مستهدفات رؤية 2030. وقد فرض هذا السياق ضغوطًا مؤسسيةً على القطاع الخاص، بما فيه المجموعات القابضة الكبرى، لتسريع تبني التحول الرقمي بوصفه أداةً للتنافسية وليس ترفًا اختياريًا (الشهري وعوض، 2024؛ الصانع، 2025)

2.4.2 التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

تُعَدّ إدارة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثرًا بالتحول الرقمي؛ إذ أعادت التقنيات الحديثة تشكيل ممارساتها الجوهرية من الاستقطاب حتى التقاعد، وأتاحت أدواتٍ جديدةً للاستقطاب الذكي، والتدريب الافتراضي، وتقييم الأداء اللحظي، والتحليلات التنبؤية لسلوك الموظفين. وتتناول الدراسة الحالية ثلاث ممارساتٍ رقميةٍ رئيسةٍ بوصفها متغيراتٍ مستقلة.

2.4.2.1 التحول الرقمي في الاستقطاب والتعيين (Digital Recruitment)

يُقصد بالتحول الرقمي في الاستقطاب والتعيين توظيف التقنيات الرقمية في جميع مراحل استقطاب المرشحين وفرزهم واختيارهم وتعيينهم، ويشمل ذلك: منصّات التوظيف الإلكترونية، وأنظمة تتبّع المتقدمين (ATS)، وأدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية، والمقابلات المرئية عن بُعد، واختبارات الجدارة المؤتمتة. وتُشير الدراسات إلى أنّ الاستقطاب الرقمي يُقلّص زمن التعيين ويوسّع نطاق الاستقطاب جغرافيًا ويُحسّن جودة المطابقة بين المرشح والوظيفة (Parry؛ Marler & Parry, 2016) (Battista, 2019 &) كما يُتيح تحليل البيانات التنبؤ بأداء المرشحين المستقبلي بناءً على بياناتٍ سلوكيةٍ وسيريةٍ.

2.4.2.2 التحول الرقمي في التدريب والتطوير (Digital Training)

يُشير التحول الرقمي في التدريب والتطوير إلى استخدام المنصات الإلكترونية ونظم إدارة التعلم (LMS) والواقع الافتراضي والواقع المعزّز والمحاكاة الرقمية لتطوير مهارات العاملين. ومن أبرز فوائد التدريب الرقمي: المرونة الزمانية والمكانية، وشخصنة المحتوى بحسب مستوى المتعلم وحاجاته، وقياس الأثر بدقة عبر تحليلات البيانات، وخفض تكاليف التدريب التقليدي. (Strohmeier, 2020) كما تُتيح المنصات الحديثة مساراتٍ تعليميةً تكيفيةً تستجيب لأداء المتعلم في الوقت الحقيقي، وتوفّر شهاداتٍ رقميةً معتمدة تُعزّز الملف المهني للعاملين وتُحفّزهم على التعلم المستمر.

2.4.2.3 التحول الرقمي في تقييم الأداء (Digital Performance Appraisal)

يعني التحول الرقمي في تقييم الأداء الانتقال من نماذج التقييم السنوية الورقية إلى نظمٍ رقميةٍ تعتمد على مؤشراتٍ آنيةٍ وتغذية راجعةٍ مستمرة (Continuous Feedback)، وتحليلاتٍ متقدمةٍ للأداء الفردي والفرقي. وتُتيح هذه النظم تكامل بيانات الإنتاجية مع أهداف الأداء، وربط التقييم بالمكافآت والترقيات والتطوير المهني بشكلٍ مؤتمتٍ وشفاف. ويُشير حسن وآخرون (2024) والمك (2026) إلى أنّ تبني نظم التقييم الرقمية يُسهم في تعزيز العدالة التنظيمية ورفع الرضا الوظيفي، إذ يُقلّص من التحيزات الشخصية ويُتيح مقارنة الأداء بمعايير موضوعية. كما تُوفّر هذه النظم قاعدة بياناتٍ ثريةً لصنع القرارات الاستراتيجية في إدارة المواهب.

ويُلاحظ من هذه الممارسات الرقمية الثلاث أنّها ليست مستقلةً بل مترابطةً في منظومة متكاملة؛ فالاستقطاب الرقمي يُغذي التدريب الرقمي ببياناتٍ عن فجوات المهارات لدى المُعيّنين الجدد، والتدريب الرقمي يُغذي تقييم الأداء الرقمي بمخرجاتٍ قابلةٍ للقياس، وتقييم الأداء الرقمي يُغذي بدوره الاستقطاب بمعلوماتٍ عن الملامح الوظيفية الأكثر نجاحًا. ومن ثمّ فإنّ تبني هذه الممارسات دفعةً واحدةً وبتكاملٍ يُنتج عوائد أكبر من تبنيها منفصلةً، وهو ما يدعم الافتراض بوجود أثر تراكميٍ للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي (Strohmeier, 2020؛ المك، 2026)

2.4.3 الأداء المؤسسي (Organizational Performance)

يُعدّ الأداء المؤسسي (Organizational Performance) من المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة، ويُعرّف بأنّه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءةٍ وفاعليةٍ من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وتتعدّد تعريفات الأداء المؤسسي بحسب المدارس الفكرية؛ فمنها ما يركّز على المخرجات المالية بوصفها المعيار الأول، ومنها ما يُوسّع النظرة لتشمل المخرجات غير المالية كرضا العملاء وجودة العمليات وتطوّر العاملين، وهي رؤية أكثر شمولاً يتبنّاها هذا البحث. وتتبع أهمية قياس الأداء المؤسسي من كونه أداة توجيهٍ للقرارات الاستراتيجية والتشغيلية، ومؤشرًا على مدى نجاح المنظمة في تنفيذ خططها وتحقيق ميزتها التنافسية. وقد تطوّرت مناهج قياس الأداء

المؤسسي من نماذج مالية محضة (كالربحية والعائد على الاستثمار) إلى نماذج متعددة الأبعاد تدمج المؤشرات المالية وغير المالية، وأبرزها بطاقة الأداء المتوازن التي طرحها Kaplan & Norton (1992) وأصبحت من أكثر الأدوات استخدامًا في المنظمات الحديثة.

وترى دراسة المك (2026) ودراسة الصانع (2025) أن الأداء المؤسسي في السياق السعودي المعاصر يجب أن يُقاس بأدوات متكاملة تراعي التوجهات الوطنية نحو التنويع الاقتصادي والاستدامة والتنافسية، وأن الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها لم يعد كافيًا لتقييم صحة المنظمة على المدى البعيد، لا سيما في ظل التحول الرقمي الذي يُعيد تعريف مصادر القيمة.

كما تجدر الإشارة إلى أن قياس الأداء المؤسسي في المجموعات القابضة متعددة الأنشطة يُمثل تحديًا خاصًا، إذ تتباين طبيعة الأعمال بين وحداتها (تجزئة، وتصنيع، وجملة، وتجارة إلكترونية) ومن ثم فإن الاعتماد على إطار موحد ومتوازن كبطاقة الأداء المتوازن يُتيح مقارنةً معياريةً بين هذه الوحدات ورصد الأثر الكلي على مستوى المجموعة. ويُقدّم هذا الإطار ميزةً تشخيصيةً لتحديد الوحدات الأعلى استفادةً من التحول الرقمي والوحدات التي تحتاج إلى مزيدٍ من الاستثمار والدعم.

2.4.4 بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

طرح (1992) Kaplan & Norton بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) بوصفها إطارًا استراتيجيًا لقياس الأداء المؤسسي يتجاوز المؤشرات المالية التقليدية إلى منظومة متكاملة من المحاور المترابطة سببياً. وقد صمّم الباحثان البطاقة استجابةً لإدراكهما أن الاعتماد على المؤشرات المالية وحدها يُقدّم صورةً قاصرةً عن صحة المنظمة، إذ يُعبّر عن نتائج الماضي دون أن يُعطي إشاراتٍ عن المستقبل. تتألف البطاقة من أربعة محاور رئيسة تُغطّي أبعاد الأداء ماليًا وسوقيًا وعملياتيًا وتنمويًا.

2.4.4.1 المحور المالي

يُعنى المحور المالي بقياس الأداء الاقتصادي للمنظمة من منظور المساهمين والمستثمرين، ويتضمّن مؤشرات كالإيرادات، وهامش الربح، والعائد على الاستثمار (ROI)، والعائد على الأصول (ROA)، والتدفق النقدي، والقيمة الاقتصادية المضافة. ويُعبّر هذا المحور عن النتائج المتراكمة لأداء المحاور الأخرى، ولهذا يُوصف بأنه محور «المخرجات» التي يبتغيها المستثمرون. ويرى نموذج Kaplan & Norton (1992) أن الأهداف المالية ينبغي أن تُصاغ بحسب مرحلة نمو المنظمة، فالمنظمات الناشئة تُركّز على النمو، والناضجة على الربحية، والمترجعة على الحصاد.

2.4.4.2 محور العملاء

يُركّز محور العملاء على قياس القيمة التي تُقدّمها المنظمة لعملائها والأسواق التي تخدمها، ويتضمّن مؤشرات كرضا العملاء، وحصة السوق، ومعدل الاحتفاظ بالعملاء، ومعدل اكتساب عملاء جدد، وربحية العميل. ويُعدّ هذا المحور جسراً بين استراتيجية المنظمة ونتائجها المالية، إذ لا يتحقق النمو المالي المستدام إلا برضاء عملاء أوفياء يعودون للشراء ويوصون بالمنظمة لغيرهم. وقد أدّى التحول الرقمي إلى ثورة في قياس تجربة العميل عبر أدوات تحليل السلوك الرقمي وتغذية راجعة آنية.

2.4.4.3 محور العمليات الداخلية

يقيس محور العمليات الداخلية جودة وكفاءة العمليات الحرجة التي تُنشئ القيمة للعميل وتُحقّق الأهداف المالية، ويتضمّن مؤشرات كزمن الدورة الإنتاجية، ومعدل العيوب، وإنتاجية العاملين، ومعدل الابتكار، وكفاءة سلسلة الإمداد. ويُتيح التحول الرقمي أدوات متقدمة لأتمتة العمليات وتحليلها في الزمن الحقيقي، مما يُعزّز رشاقة المنظمة وقدرتها على الاستجابة للتغيرات. ويُشدّد Kaplan & Norton (1992) على أنّ المنظمات ينبغي أن تُحدّد سلسلة قيمتها الداخلية وتُركّز على العمليات الأكثر تأثيراً على العميل والمساهمة.

2.4.4.4 محور التعلم والنمو

يُشكّل محور التعلم والنمو الأساس الذي تتبني عليه المحاور الثلاثة الأخرى، إذ يُعنى بتنمية رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي ورأس المال التنظيمي. ويتضمّن مؤشرات كمهارات العاملين، ورضاهم الوظيفي، ومعدل دوران العمالة، وتوافر نظم المعلومات، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار. ويُعدّ هذا المحور الأكثر ارتباطاً بالتحول الرقمي لممارسات الموارد البشرية، إذ إنّ الاستقطاب الرقمي والتدريب الرقمي وتقييم الأداء الرقمي جميعها تُغذي هذا المحور مباشرةً وتُعزّز قدرة المنظمة على النمو المستدام (Kaplan & Norton, 1992؛ الشهري وعوض، 2024).

وتُقدّم بطاقة الأداء المتوازن تصوّراً سببياً مفيداً في تفسير كيفية انتقال أثر التحول الرقمي في الموارد البشرية عبر محاور الأداء؛ إذ يبدأ الأثر من محور التعلم والنمو (تحسّن مهارات العاملين ورضاهم والنظم المستخدمة) ثم ينعكس على محور العمليات الداخلية (سرعة الإنجاز وجودة القرارات) ثم على محور العملاء (تحسّن الخدمة والاحتفاظ بالعملاء) وأخيراً على المحور المالي (نمو الإيرادات وربحية العملاء وخفض التكاليف) وهذه السلسلة السببية تُوفّر أساساً نظرياً قوياً لصياغة فرضيات الدراسة (Kaplan & Norton, 1992).

2.4.5 الجاهزية الرقمية (Digital Readiness)

تُعرّف الجاهزية الرقمية (Digital Readiness) بأنها المستوى الذي تكون فيه المنظمة مؤهلة من حيث البنية التحتية والمهارات والثقافة والقيادة لتبني التحول الرقمي وتحقيق عوائده. وتكتسب الجاهزية الرقمية أهمية خاصة بوصفها متغيراً مُعدّلاً يُفسّر تباين نتائج التحول بين المنظمات؛ فالمنظمة التي تتبنى تقنيات متقدمة دون بنية تحتية ملائمة أو مهارات كافية أو ثقافة داعمة لن تحصد إلا عوائد محدودة. وتتفق الأدبيات الحديثة على أن الجاهزية الرقمية شرطٌ مسبقٌ لنجاح التبني التقني، وأنها تعمل عمل «الرافعة» التي تُضخّم أثر التحول الرقمي على الأداء (Vial, 2019؛ Strohmeier, 2020؛ Parry & Battista, 2019)

2.4.5.1 البنية التحتية الرقمية

تشمل البنية التحتية الرقمية الأجهزة والشبكات والخوادم والحوسبة السحابية وأمن المعلومات وقواعد البيانات وتطبيقات الأعمال المتكاملة. وتُعدّ البنية التحتية الحجر الأساس لأي تحول رقمي، إذ لا يمكن للنظم المتقدمة العمل بكفاءة في بيئة تفتقر إلى شبكات موثوقة وأجهزة حديثة وحماية سيبرانية كافية. وتؤكد دراسة الشهري وعوض (2024) أن ضعف البنية التحتية يُشكّل عائقاً رئيساً أمام تحقيق العوائد الكاملة لمبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي.

2.4.5.2 المهارات الرقمية

تشير المهارات الرقمية إلى قدرات العاملين على استخدام التقنيات الرقمية بفاعلية في أداء مهامهم، وتشمل مهارات أساسية (كاستخدام برامج المكتب والبريد الإلكتروني) ومهارات متقدمة (كتحليل البيانات والبرمجة وإدارة المشاريع الرقمية) ومهارات سلوكية (كالتعلم الذاتي والتفكير الحاسوبي) ويبرز (Parry & Battista, 2019) أن ازدهار التقنيات الناشئة يحدث فجوة في المهارات، وأن سدّها يتطلب استثماراً مستداماً في التدريب وإعادة التأهيل. كما يشير حسن وآخرون (2024) إلى ارتباط إيجابي قوي بين مستوى المهارات الرقمية للعاملين وكفاءة الموارد البشرية.

2.4.5.3 الثقافة التنظيمية الداعمة

تشير الثقافة التنظيمية الداعمة إلى منظومة القيم والمعتقدات والممارسات التي تُشجّع الابتكار وتقبّل التغيير وتبني التقنية داخل المنظمة. وتُعدّ الثقافة من أكثر العوامل تأثيراً في نجاح التحول الرقمي أو إخفاقه؛ فحتى مع توافر البنية التحتية والمهارات، فإن مقاومة التغيير أو ضعف الروح الابتكارية أو التمسك بالطرق التقليدية يُعطل مسيرة التحول. وقد أشارت دراسة Ruël وآخرون (2004) في دراستهم التأسيسية إلى أن نجاح e-HRM يعتمد بدرجة كبيرة على القبول الثقافي داخل المنظمة، وأن الاستثمار في تغيير العقلية لا يقل أهمية عن الاستثمار في التقنية ذاتها.

2.4.5.4 القيادة الرقمية

تُشير القيادة الرقمية إلى قدرة القيادة العليا في المنظمة على صياغة رؤية رقمية واضحة، وحشد الموارد لتنفيذها، وقيادة التغيير التنظيمي المصاحب لها، وربط التحول الرقمي بالاستراتيجية العامة للمنظمة. ويُبرز (Vial 2019) أن التحول الرقمي في جوهره تحدّي قيادي أكثر منه تحدّيًا تقنيًا، وأن غياب القيادة الرقمية الواعية سبب رئيس في إخفاق كثير من المبادرات رغم الإنفاق الضخم على التقنية. وتُشدّد الصانع (2025) على أن القيادة الرقمية في المنظمات السعودية تتطلب تطويرًا مستمرًا للقيادة أنفسهم في المهارات الرقمية والفكر الاستراتيجي المستقبلي.

ويُلاحظ أن الأبعاد الأربعة للجاهزية الرقمية (البنية التحتية، والمهارات، والثقافة، والقيادة) تعمل بتضافرٍ تكاملي لا بشكل منفصل؛ فالبنية التحتية دون مهارات لا تعمل، والمهارات دون ثقافة داعمة لا تُثمر، والثقافة دون قيادة رقمية لا تدوم. ومن ثم فإنّ ضعف بُعد واحد من هذه الأبعاد قد يُلغي أثر بقية الأبعاد، وهو ما يُبرّر قياس الجاهزية الرقمية بوصفها مؤشرًا مركّبًا وليس مجرد مجموع لأبعادٍ مستقلة. كما يتّضح أن الجاهزية الرقمية ليست حالة ساكنة بل ديناميكية متطورة تستجيب لتغيرات البيئة الخارجية والتقنية، مما يُوجب على المنظمات تجديدها باستمرار.

2.4.6 النظريات المؤطرة للدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى أربع نظريات رئيسة تُوفّر الإطار التفسيري المتكامل للعلاقات بين متغيراتها، وهي: نظرية الموارد، ونموذج قبول التكنولوجيا، وإطار TOE، وبطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: نظرية الموارد (Resource-Based View)

طرح (Barney 1991) نظرية الموارد (RBV) بوصفها إطارًا لتفسير الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، إذ تُفسّر النظرية الاختلاف في الأداء بين المنظمات باختلاف مواردها الداخلية النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد وغير القابلة للاستبدال. وتتصل هذه النظرية بالدراسة اتصالاً مباشرًا؛ إذ تُعدّ التقنيات الرقمية للموارد البشرية والجاهزية الرقمية موارد استراتيجية يُمكن أن تُنشئ ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة إذا اقترنت بالمهارات والثقافة والقيادة المناسبة، وهو ما يُبرّر افتراض الدراسة بأن الاستثمار في هذه الموارد يُترجم إلى تحسّن في الأداء المؤسسي. (Barney, 1991)

ثانيًا: نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)

قدّم نموذج (Davis 1989) نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model) لتفسير عوامل تبني التقنية من قبل المستخدمين، ويرتكز النموذج على متغيرين رئيسيين هما: الفائدة المُدرّكة (Perceived Usefulness) وسهولة الاستخدام المُدرّكة (Perceived Ease of Use)، اللذين يُؤثران على الاتجاه نحو الاستخدام ونية التبني ثم السلوك الفعلي. ويُعدّ هذا النموذج مرجعيًا في

تفسير نجاح تبني نظم الموارد البشرية الرقمية على مستوى الموظف الفرد، ويُكمل تحليل الدراسة على المستوى التنظيمي بإضاءة البُعد السلوكي للتبني. (Davis, 1989)

ثالثاً: إطار TOE (Technology–Organization–Environment)

طرح (Tornatzky & Fleischer, 1990) إطار TOE لتفسير تبني التقنية على المستوى التنظيمي، ويُصنّف الإطار المُحدّدات في ثلاث فئات متكاملة: العوامل التقنية (خصائص التقنية ذاتها) والعوامل التنظيمية (حجم المنظمة وثقافتها ومواردها وقيادتها) والعوامل البيئية (الضغوط التنافسية والتنظيمية والحكومية) ويُوفّر هذا الإطار عدسة تحليلية شاملة تربط بين متغيرات الدراسة، إذ إنّ التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية يمثل البُعد التقني، والجاهزية الرقمية تمثل البُعد التنظيمي، فيما تُشكّل رؤية المملكة 2030 والضغوط التنافسية البُعد البيئي. (Tornatzky & Fleischer, 1990)

رابعاً: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

تُشكّل بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي قدّمها Kaplan & Norton (1992) الأساس النظري لقياس المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو الأداء المؤسسي. وتُقدّم البطاقة نموذجاً متعدد الأبعاد يُوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، ويُوفّر منظوراً شاملاً للأداء عبر محاورها الأربعة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلّم والنمو. ويُتيح توظيف هذا الإطار قياساً دقيقاً لأثر التحول الرقمي في الموارد البشرية على مختلف جوانب الأداء، بما يتجاوز النظرة المالية الضيقة (Kaplan & Norton, 1992)

ويُبيّن التكامل بين هذه النظريات كيف تتقاطع في تفسير موضوع الدراسة؛ فبينما تُوضّح نظرية الموارد (Barney, 1991) لماذا يُشكّل التحول الرقمي مصدراً محتملاً للميزة التنافسية، يُبيّن نموذج قبول التكنولوجيا (Davis, 1989) كيف يستجيب المستخدمون الأفراد لهذه التقنيات، ويُظهر إطار TOE (Tornatzky & Fleischer, 1990) العوامل السياقية المؤثرة في التبني على مستوى المنظمة، فيما تُقدّم بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1992) أداة القياس المتكاملة للنتائج. وبهذا التكامل النظري تُوفّر الدراسة تفسيراً متعدد الطبقات يُغطّي المستوى الاستراتيجي والتنظيمي والفرد في آنٍ واحد، ويربطها بمقياس موضوعي للأداء يتّسق مع المدرسة الحديثة في الإدارة الاستراتيجية.

2.4.7 النموذج المفاهيمي للدراسة

بناءً على المراجعة النظرية والدراسات السابقة، تصوغ الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يجمع متغيراتها في علاقة سببية منظّمة. يتألف النموذج من ثلاث فئات من المتغيرات: متغيرات مستقلة تتمثل في ممارسات الموارد البشرية الرقمية الثلاث (التحول الرقمي في الاستقطاب والتعيين، والتحول الرقمي في التدريب والتطوير، والتحول الرقمي في تقييم الأداء) ومتغير تابع يتمثل في الأداء المؤسسي مقيسًا بمحاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة (المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو) ومتغير مُعدّل يتمثل في الجاهزية الرقمية للمنظمة بأبعادها الأربعة (البنية التحتية، والمهارات، والثقافة، والقيادة) يفترض النموذج علاقة مباشرة موجبة بين كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية الرقمية والأداء المؤسسي، مع افتراض أنّ الجاهزية الرقمية تُعدّل قوة هذه العلاقة؛ فالمنظمات ذات الجاهزية الرقمية العالية تجني عوائد أكبر من التحول الرقمي مقارنةً بالمنظمات ذات الجاهزية المنخفضة، حتى مع تطبيقها للممارسات ذاتها. ويستند هذا الافتراض إلى نظرية الموارد التي تُبرز أهمية المكملات التنظيمية، ويُمثل هذا النموذج ركيزةً لصياغة فرضيات الدراسة التي ستُختبر في الفصل الرابع، ويُقدّم إطارًا متكاملًا يجمع بين النظريات المؤطرة والأدبيات الحديثة والسياق التطبيقي للمجموعات القابضة السعودية متعددة الأنشطة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يُعدّ الفصل المنهجي الإطار الإجرائي الذي تنتقل من خلاله الدراسة من التصور النظري إلى الفحص الميداني المنضبط؛ فهو يوضح الكيفية التي عالجت بها الدراسة أسئلتها وفرضياتها المتعلقة بأثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة. وتتبع أهمية هذا الفصل من أنه يحدد المنطق الذي يحكم اختيار المنهج، ووحدة التحليل، وحدود المجتمع، وطريقة سحب العينة، بما يضمن اتساق البيانات المتحصلة مع أهداف الدراسة. كما يبين الفصل الضوابط التي أثبتت عند بناء أداة القياس وتوزيعها ومعالجة الاستجابات، بما يعزز إمكان التحقق من النتائج وإعادة تطبيق الإجراءات في سياق تنظيمي مشابه. وتتعامل الدراسة مع التحول الرقمي بوصفه مجموعة ممارسات قابلة للقياس في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، ومع الأداء المؤسسي بوصفه مخرجاً إدارياً يمكن رصده من منظور متوازن، مع اختبار أثر الجاهزية الرقمية بوصفها متغيراً معدّلاً للعلاقة. لذلك لا يقتصر هذا الفصل على وصف خطوات جمع المعلومات، بل يربط بين تصميم الدراسة وفرضياتها وقراراتها التحليلية، ويعرض الأسس التي تضمن سلامة الاستدلال المستخلص من إجابات أفراد العينة.

ويعرض الفصل تسلسلاً منهجياً يبدأ بتحديد نوع الدراسة ومنهجها الوصفي التحليلي الكمي، ثم يعرف مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين والمديرين في المجموعة وشركاتها التابعة، ويشرح أسلوب العينة الطبقية العشوائية وحجمها وإجراءات الاستجابة. وبعد ذلك يوضح أداة الدراسة الإلكترونية وأقسامها ومقياس الاستجابة الخماسي، ثم يعرض إجراءات التحقق من الصدق الظاهري والدراسة الاستطلاعية وثبات الاتساق الداخلي. كما يحدد الفصل مراحل جمع البيانات ابتداءً من التنسيق الإداري وانتهاءً بفحص الاستجابات وتنظيفها، ويشرح الأساليب الإحصائية المستخدمة في الوصف والارتباط والانحدار واختبارات الفروق والتحقق من افتراضات النماذج. وتختتم المنهجية ببيان الاعتبارات الأخلاقية التي تحفظ طوعية المشاركة وسرية البيانات، ويعرض حدود التصميم التي ينبغي مراعاتها عند تفسير النتائج. وبهذه البنية تقدم الدراسة مساراً واضحاً بين المشكلة البحثية والأدلة الميدانية، وتتيح للقارئ تقييم مدى ملاءمة الإجراءات للغرض العلمي دون تجاوز ما تسمح به البيانات المقطعية أو خصائص البيئة التنظيمية محل الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ذا المدخل الكمي، لأنه يتيح وصف مستوى تطبيق ممارسات التحول الرقمي في الموارد البشرية ومستوى الأداء المؤسسي والجاهزية الرقمية كما تظهر في بيئة العمل، ثم تحليل العلاقات الإحصائية بين هذه المتغيرات. ويقوم الجانب الوصفي على تنظيم إجابات أفراد العينة في مؤشرات كمية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، بينما يتجه الجانب التحليلي إلى اختبار الفرضيات التي تربط أبعاد التوظيف الرقمي والتدريب الرقمي وتقييم الأداء الرقمي بالأداء المؤسسي. وبهذا يجمع التصميم بين تقديم صورة واقعية عن الظاهرة محل الدراسة وبين فحص دلالات العلاقات المتوقعة، من غير التدخل في المتغيرات أو فرض معالجة تجريبية على المشاركين.

ويتفق هذا الاختيار مع طبيعة الدراسات الإدارية التي تحتاج إلى قياس إدراكات العاملين والمديرين وتحويلها إلى بيانات قابلة للمقارنة، ولا سيما عندما تكون الظاهرة موزعة بين شركات تابعة تختلف في النشاط وحجم التشغيل. فالمنهج الكمي يساعد على تقدير قوة العلاقة واتجاهها، وعلى فحص الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي مع التحكم في بقية المتغيرات الداخلة في النموذج. كما أن تصميم الاستبانة الموحد يضمن أن يتلقى أفراد العينة العبارات نفسها ومقياس الاستجابة نفسه، الأمر الذي يدعم اتساق القياس بين القطاعات المختلفة داخل المجموعة.

واستخدمت الدراسة برنامج SPSS الإصدار 27 في إدخال البيانات وترميزها وتنفيذ التحليلات الإحصائية. ووُفِّر البرنامج بيئة موحدة لاستخراج الإحصاءات الوصفية، وفحص الثبات، واختبارات الارتباط والانحدار، والتحقق من افتراضات النماذج قبل تفسيرها. ولم تُبَنَّ الاستنتاجات على قيمة رقمية منفردة، بل على قراءة متكاملة لمستويات الدلالة وحجم الأثر واتجاه العلاقة واتساق النتائج مع صياغة الفرضيات، بما يحافظ على موضوعية التحليل وملاءمته لأهداف الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والموظفين العاملين في مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة وقت تنفيذ الدراسة. وتمثل هذه الفئة مصدراً مناسباً للبيانات لأنها تضم الأفراد الذين يباشرون عمليات الموارد البشرية أو يتأثرون بها، ويملكون خبرة مباشرة في استخدام القنوات والأنظمة الرقمية وفي ملاحظة انعكاسها على الإجراءات والأداء. وقد حُدِّد المجتمع وفق وحدة تنظيمية واضحة تشمل إدارة المجموعة والشركات التابعة، بدلاً من قصره على وظيفة إدارية واحدة، لأن أسئلة الدراسة تتناول واقع التحول الرقمي وآثاره في مستويات عمل متعددة.

ويبلغ الحجم الكلي لمجتمع الدراسة 400 موظفاً موزعين على المجموعة وخمس وحدات تنظيمية تمثل مجالات تشغيل مختلفة. وتشمل الوحدات تجارة التجزئة للملابس، ومصنع مواد التنظيف، وجملة الملابس الرجالية، والمتجر الإلكتروني، وإدارة المجموعة بوصفها المقر الرئيس. ويتيح هذا التنوع فهماً أكثر شمولاً لاختلاف سياقات تطبيق الموارد البشرية الرقمية، إذ قد تتباين طبيعة العمليات بين متجر إلكتروني يعتمد على القنوات التقنية وبين منشأة تصنيع أو نشاط تجزئة يحتاج إلى تنسيق ميداني وإداري متواصل.

وروعي في تعريف المجتمع أن تكون جميع الفئات الوظيفية القابلة للمشاركة ممثلة فيه، بما في ذلك المديرون والموظفون، لأن تقييم التحول الرقمي والأداء لا ينحصر في منظور الإدارة العليا. كما سمح الإطار المجتمعي المحدد بحساب نسبة تمثيل العينة، وتنظيم التوزيع الطبقي للاستبانة، ومتابعة الاستجابة وفق القطاعات. ويُفهم ما يرد في نتائج الدراسة ضمن حدود هذا المجتمع، مع مراعاة أن خصائص المجموعة وهيكلها وأنشطتها قد تختلف عن خصائص مجموعات قابضة أخرى.

3.4 عينة الدراسة

تمثل العينة الجزء الذي تُجمع منه البيانات الميدانية بطريقة تسمح بتقديم مؤشرات عن المجتمع المحدد. واعتمدت الدراسة إجراءات اختيار وتوزيع تراعي تباين الشركات التابعة، وحجم كل قطاع، والحاجة إلى الوصول إلى عدد صالح للتحليل يحقق مستوى تمثيل مناسباً. وتفصل الفقرات الآتية نوع العينة، وطريقة تحديد حجمها، ومسار توزيع الاستبانة واستلامها، ثم توزيع الحالات الصالحة على الوحدات التنظيمية.

3.4.1 نوع العينة

استخدمت الدراسة عينة طبقية عشوائية، إذ قُسم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفق الشركة أو القطاع التابع، ثم جرى اختيار المشاركين داخل كل طبقة بصورة عشوائية قدر الإمكان. ويعالج هذا الأسلوب احتمال هيمنة القطاع الأكبر على البيانات على حساب القطاعات الأصغر، ويمنح كل شركة تابعة فرصة عادلة للتمثيل بما يتناسب مع حضورها في مجتمع الدراسة. كما أنه ملائم لطبيعة المجموعة القابضة التي تتنوع فيها الأنشطة والوظائف وظروف العمل، الأمر الذي قد ينتج عنه اختلاف في التعرض للممارسات الرقمية.

ويساعد التوزيع الطبقي على مقارنة الصورة الكلية للمجموعة دون إغفال خصوصية الوحدات التابعة، كما يقلل من تحيز الاختيار الذي قد يظهر عند الاعتماد على استجابات متاحة من قطاع واحد. وقد استُخدمت قوائم التنسيق الإداري في كل وحدة لتيسير الوصول إلى الفئات المستهدفة، مع الحفاظ على

مبدأ طوعية المشاركة وعدم إلزام أي موظف بالإجابة. لذلك تحقق العينة توازناً بين الدقة الإحصائية والإمكانات العملية لجمع البيانات في بيئة متعددة القطاعات.

3.4.2 حجم العينة

حُدِّد الحد الأدنى لحجم العينة بالاستناد إلى معادلة كوكران المصححة للمجتمع المحدود، وذلك لأن حجم المجتمع معلوم ويبلغ 400 موظفاً. وتُكتب الصيغة على النحو الآتي:

$$n = (z^2pq/e^2) / (1 + ((z^2pq/e^2)-1)/N)$$

واستخدمت الدراسة قيمة z تساوي 1.96 عند مستوى ثقة 95% ، وقيمتي p و q المتساويتين 0.5 ، وهامش خطأ e يساوي 0.075 ، وحجم مجتمع N يساوي 400. وأسفر التعويض في المعادلة عن حد أدنى مقداره 120 مفردة، وهو العدد الذي اعتمدته الدراسة للتحليل النهائي. ويعادل هذا العدد 30% من مجتمع الدراسة، وهي نسبة تمثيل قوية في ضوء الحجم المحدد للمجتمع وتوزعه بين القطاعات التابعة.

ودعمت الدراسة ملائمة هذا الحجم بتحليل قدرة إحصائية باستخدام برنامج G*Power ؛ فعند افتراض حجم أثر متوسط f^2 يساوي 0.15 ، ومستوى دلالة α يساوي 0.05 ، وقوة إحصائية مقدارها 0.80، مع ثلاثة متنبئات ومتغير معدل، يبلغ الحجم المطلوب تقريباً 85 مفردة. ومن ثم فإن اعتماد 120 مفردة صالحة للتحليل يتجاوز الحد المستدل عليه من تحليل القدرة، ويوفر هامشاً مناسباً لاختبار العلاقات والانحدار المعدل دون الادعاء بأنه يعوض عن أي نقص في جودة القياس أو التمثيل.

3.4.3 إجراءات جمع العينة والاستجابة

وزعت الدراسة 160 استبانة إلكترونية على أفراد العينة المستهدفين عبر رابط موحد، وقد مثل هذا العدد زيادة احتياطية قدرها 33% فوق الحجم الأدنى المطلوب، لتقليل أثر عدم الاستجابة أو وجود استجابات غير مكتملة. واستلمت الدراسة 128 استجابة خلال فترة الجمع، ثم خضعت جميع الاستجابات للفحص الأولي للتأكد من اكتمال البيانات واتساقها مع شروط المشاركة. ولم يُعامل مجرد الوصول إلى الاستبانة بوصفه استجابة صالحة، بل كان معيار القبول هو اكتمال البيانات اللازمة للتحليل.

وأُستبعدت 8 استجابات غير مكتملة أو غير صالحة للتحليل، ليبلغ عدد الاستجابات الصالحة 120 استجابة. وبذلك بلغ معدل الاستجابة الصالحة 75% من الاستبانات الموزعة، كما مثل العدد النهائي 30% من مجتمع الدراسة. وتوضح هذه الإجراءات الفرق بين الاستبانات الموزعة والاستجابات المستلمة والاستجابات النهائية، وتمنع الخلط بين حجم العينة المخطط له وحجم البيانات التي دخلت بالفعل في التحليل الإحصائي.

3.4.4 توزيع العينة على الشركات التابعة

يبين الجدول الآتي توزيع أفراد العينة الصالحة للتحليل على الشركات والقطاعات التابعة. ويعكس التوزيع حجم الحضور النسبي للقطاعات داخل إطار الدراسة، مع الحفاظ على تمثيل الوحدات الأصغر حتى لا تُفقد رؤيتها في النتائج الإجمالية.

جدول (3.1): توزيع أفراد العينة على الشركات التابعة

النسبة المئوية	العدد	الشركة/القطاع
70.0%	84	تجارة التجزئة للملابس
15.0%	18	مصنع مواد التنظيف
7.5%	9	جملة الملابس الرجالية
3.3%	4	المتجر الإلكتروني
4.2%	5	إدارة المجموعة
100%	120	الإجمالي

3.5 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة استبانة إلكترونية أُعدت لتجميع البيانات الكمية بصورة موحدة من أفراد العينة، مع صياغة العبارات بما يتصل مباشرة بمتغيرات الدراسة وسياق العمل في المجموعة. وتفصل الفقرات التالية وصف الأداة وأقسامها وطريقة تفسير مستويات الاستجابة.

3.5.1 وصف الأداة

استخدمت الدراسة استبانة إلكترونية عبر Google Forms ، بما ييسر وصول المشاركين إليها من الشركات التابعة ويتيح جمع الإجابات في نموذج منظم قابل للترميز. وتضم الأداة 25 فقرة لقياس المتغيرات الرئيسية، إضافة إلى قسم مستقل للبيانات الديموغرافية. وجرى تصميم التعليمات بلغة واضحة، مع بيان أن الإجابة تعبر عن تقدير المشارك لواقع الممارسة في بيئة عمله، وليس عن اختبار للمعرفة أو تقييم شخصي للأفراد.

واعتمدت فقرات القياس مقياس ليكرت الخماسي؛ حيث يبدأ الوزن من 1 للاستجابة لا أوافق بشدة وينتهي بالوزن 5 للاستجابة أوافق بشدة. ويمنح هذا التدرج المشارك مساحة متدرجة لتحديد مستوى انفاقه مع كل عبارة، كما يسمح بتحويل الاستجابات إلى مؤشرات رقمية يمكن تلخيصها ومقارنتها

واستخدامها في تحليلات الارتباط والانحدار. وجرى الحفاظ على ترتيب موحد للاستجابات في جميع الفقرات لتقليل الالتباس وتعزيز قابلية تفسير المتوسطات.

3.5.2 أقسام الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام مترابطة. القسم الأول هو البيانات الديموغرافية، ويضم بنود تتناول الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والشركة التابعة، والمسمى الوظيفي. وتستخدم هذه البيانات لوصف خصائص أفراد العينة وإجراء اختبارات المقارنة بين الفئات عند الحاجة، دون استخدامها للتعرف على هوية المشاركين أو الإفصاح عن استجاباتهم الفردية.

أما القسم الثاني فيقيس محاور التحول الرقمي في الموارد البشرية من خلال 15 فقرة موزعة بالتساوي على ثلاثة أبعاد: التوظيف الرقمي بواقع 5 فقرات، والتدريب الرقمي بواقع 5 فقرات، وتقييم الأداء الرقمي بواقع 5 فقرات. وتركز هذه الفقرات على مدى توظيف الحلول الرقمية في جذب المرشحين وإدارة إجراءات الاختيار، وتقديم برامج التعلم والتطوير، ومتابعة الأداء وتوثيقه وتغذيته الراجعة. ويتيح هذا التقسيم فحص كل بعد على حدة إلى جانب تكوين تصور كلي عن التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية.

ويغطي القسم الثالث الأداء المؤسسي والجاهزية الرقمية من خلال 10 فقرات؛ إذ يقاس الأداء المؤسسي وفق منظور بطاقة الأداء المتوازن BSC في 5 فقرات، وتقاس الجاهزية الرقمية في 5 فقرات أخرى. وتساعد فقرات الأداء على التقاط إدراك المشاركين لنتائج التنظيم وكفاءته، بينما تركز فقرات الجاهزية على توافر البنية والمهارات والدعم اللازمين للاستفادة من التحول الرقمي. وبذلك تتسق بنية الأداة مع النموذج التحليلي الذي يفحص أثر ممارسات الموارد البشرية الرقمية ودور الجاهزية الرقمية في هذه العلاقة.

3.5.3 مقياس ليكرت الخماسي

اعتمدت الدراسة حدوداً تفسيرية للمتوسطات الحسابية تساعد على تحويل المتوسط الرقمي إلى مستوى استجابة مفهوم. ويوضح الجدول التالي الوزن المخصص لكل استجابة والمدى المتوسط المقابل لها، مع الالتزام بأن ارتفاع المتوسط يشير إلى ارتفاع مستوى الاتفاق على العبارة المقاسة.

جدول (3.2) مقياس ليكرت الخماسي ومستويات الاستجابة

الاستجابة	الوزن	المدى المتوسط
لا أوافق بشدة	1	1.00 – 1.80
لا أوافق	2	1.81 – 2.60

الاستجابة	الوزن	المدى المتوسط
محايد	3	2.61 – 3.40
أوافق	4	3.41 – 4.20
أوافق بشدة	5	4.21 – 5.00

3.6 صدق وثبات الأداة

تسعى إجراءات الصدق والثبات إلى التأكد من أن الاستبانة تقيس ما صُممت لقياسه بصورة مناسبة، وأن نتائجها تتسم بدرجة كافية من الاتساق. ولذلك مرت الأداة بمراجعة خبراء ودراسة استطلاعية وفحص إحصائي لمعاملات الثبات قبل اعتماد بيانات العينة النهائية.

3.6.1 الصدق الظاهري (Face Validity)

عُرضت الاستبانة على 3 محكمين متخصصين في الموارد البشرية والتحول الرقمي، بهدف تقييم ملاءمة العبارات لمجالات القياس ووضوح الصياغة وترابط البنود مع أهداف الدراسة. وتناولت المراجعة مدى شمول المحاور، ودقة المصطلحات، وإمكان فهم العبارات من قبل العاملين في القطاعات المختلفة. كما ساعدت الملاحظات في تجنب العبارات المركبة أو غير المباشرة التي قد تؤدي إلى تفسيرات متعددة. وأُجريت التعديلات التي اقترحها المحكمون قبل التوزيع النهائي، بما يشمل تحسين الصياغة وترتيب العبارات وتوضيح التعليمات عند الحاجة. ويمثل هذا الإجراء دليلاً على الصدق الظاهري للأداة في سياق الدراسة، ولا يُفهم منه تجاوز حدود هذا النوع من الصدق أو الادعاء باختبارات لم تُجر. وقد اعتمدت النسخة المعدلة بوصفها النسخة النهائية المستخدمة في جمع البيانات.

3.6.2 الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

أُجريت الدراسة استطلاعاً أولياً على 15 فرداً قبل التوزيع النهائي للاستبانة. وهدف الاستطلاع إلى التحقق من وضوح العبارات، وملاءمة ترتيب الأقسام، وسهولة التعامل مع النموذج الإلكتروني، وتقدير وجود أية صعوبات قد تواجه المشاركين عند الإجابة. وجرى التعامل مع هذه المرحلة بوصفها اختباراً إجرائياً للأداة لا جزءاً من بيانات التحليل النهائي.

وأُتاحت التغذية الراجعة من الدراسة الاستطلاعية مراجعة قابلية الفهم وملاءمة التعليمات قبل تعميم الرابط على العينة الرئيسية. كما ساعدت في التأكد من أن الاستجابات المطلوبة يمكن جمعها في وقت مناسب دون إنهاك المشارك أو فقدان تسلسل بنود الاستبانة. وأسهمت هذه الخطوة في رفع جاهزية الأداة للتطبيق الميداني النهائي.

3.6.3 ثبات الأداة (Reliability)

قاست الدراسة ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وهو مؤشر يبين مدى تجانس فقرات كل محور في قياس البناء نفسه. وقد حُسبت المعاملات للمحاور الخمسة وللاستبانة ككل بعد ترميز الاستجابات، ويعرض الجدول التالي القيم الناتجة.

جدول (3.3): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التوظيف الرقمي	5	0.872
التدريب الرقمي	5	0.896
تقييم الأداء الرقمي	5	0.876
الأداء المؤسسي (BSC)	5	0.874
الجاهزية الرقمية	5	0.872
الاستبانة ككل	25	0.946

تتجاوز جميع معاملات ألفا كرونباخ الواردة في الجدول حد 0.70 المقبول للدلالة على اتساق داخلي ملائم. كما أن معامل الثبات الكلي البالغ 0.946 يشير إلى مستوى ممتاز من الثبات للاستبانة ككل، وهو ما يدعم استخدام الدرجات المتحصلة في التحليلات اللاحقة. وتُفسر هذه القيم بوصفها مؤشرات على اتساق القياس داخل عينة الدراسة، مع بقاء تفسير النتائج مرتبطاً بسياق الأداة وتصميمها.

3.7 إجراءات جمع البيانات

بدأت إجراءات جمع البيانات بالتنسيق مع إدارات الموارد البشرية في كل شركة تابعة، لتحديد قنوات الوصول المناسبة إلى المديرين والموظفين المستهدفين وتوضيح الغرض الأكاديمي من الدراسة. ثم وُزع رابط الاستبانة عبر Google Forms وفق آلية موحدة، مع إرفاق تعليمات موجزة تبين طوعية المشاركة وسرية الإجابات. وقد ساعد التنسيق المسبق على تنظيم عملية النشر وتجنب إرسال الرابط إلى فئات لا تندرج ضمن مجتمع الدراسة.

امتدت فترة جمع البيانات من يونيو إلى يوليو 2026 م. وخلال هذه المدة تابعت الدراسة معدلات الاستجابة بصورة دورية، ونُفذت تذكيرات متابعة عبر قنوات التنسيق المعتمدة دون ضغط على الأفراد أو الإفصاح عن هوية من لم يشارك. وكان الهدف من المتابعة رفع فرص الاستجابة المتوازنة بين القطاعات، لا تغيير مضمون الإجابات أو توجيهها.

وبعد إغلاق الاستبانة، نُقلت الاستجابات إلى ملف قابل للترميز والتحليل، ثم خضعت لمرحلة فحص وتنظيف. وتضمنت هذه المرحلة مراجعة اكتمال الحقول الأساسية واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير الصالحة وفق المعايير المحددة، ثم إعداد النسخة النهائية التي تضم 120 استجابة صالحة للتحليل. وقد روعيت الدقة في هذه الخطوات للحفاظ على اتصال واضح بين البيانات الخام والنتائج المعروضة في الدراسة.

3.8 الأساليب الإحصائية

استُخدمت مجموعة متكاملة من الأساليب الإحصائية بما يتوافق مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة. وتدرجت المعالجة من الوصف الأولي للخصائص والاستجابات إلى اختبار الثبات والافتراضات، ثم تحليل الارتباط والأثر والفروق بين الفئات. ويضمن هذا التسلسل عدم الانتقال إلى تفسير علاقات الانحدار قبل فحص ملاءمة البيانات للنموذج المستخدم.

3.8.1 الإحصاء الوصفي

استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وتوزيعهم على الشركات التابعة. كما استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتلخيص مستوى الاستجابة على فقرات ومحاوِر الاستبانة. وتتيح هذه المؤشرات قراءة أولية لاتجاهات البيانات ودرجة تشتتها قبل إجراء الاختبارات الاستدلالية.

وتساعد الإحصاءات الوصفية على ربط النتائج الرقمية بسياقها التنظيمي، إذ تكشف ما إذا كانت الاستجابات تميل إلى الاتفاق أو الحياد أو عدم الاتفاق وفق الحدود التفسيرية لمقياس ليكرت. ولا تُستخدم هذه المؤشرات وحدها لإثبات الأثر السببي، وإنما تشكل قاعدة لوصف العينة والمتغيرات تمهيداً للتحليلات اللاحقة.

3.8.2 اختبارات الثبات والصدق

استُخدم معامل ألفا كرونباخ للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات كل محور وللاستبانة ككل. ويقيس هذا الإجراء مدى ترابط الفقرات التي يفترض أنها تمثل البعد نفسه، بما يدعم الاعتماد على المتوسطات المركبة في التحليل. كما استندت الدراسة في جانب الصدق إلى مراجعة المحكمين المتخصصين والدراسة الاستطلاعية للتحقق من وضوح المحتوى وملاءمته قبل التطبيق النهائي.

ولا يُفصل الثبات عن الصدق في تفسير جودة الأداة؛ فالاتساق الإحصائي يعزز موثوقية القياس، بينما تضمن المراجعة المتخصصة أن تكون الفقرات مرتبطة بالمفاهيم المستهدفة. ولذلك عُرضت نتائج

ألفا كرونباخ إلى جانب وصف إجراءات التحكيم والاستطلاع، بدلاً من الاقتصار على مؤشر واحد لتقرير صلاحية الأداة.

3.8.3 اختبار الافتراضات الإحصائية

قبل تنفيذ تحليلات الانحدار، فحصت الدراسة مجموعة من الافتراضات الإحصائية التي تؤثر في سلامة تفسير النموذج. استخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov للتحقق من ملائمة التوزيع الطبيعي، ويساعد هذا الفحص على تقدير ما إذا كانت بنية البيانات مناسبة للاعتماد على الاستدلالات الناتجة عن النموذج.

استُخدم معامل تضخم التباين VIF لفحص احتمالات التعدد الخطي بين المتنبئات. ويكشف معامل التضخم ما إذا كانت المتغيرات المستقلة مترابطة بدرجة تؤثر في تقدير معاملات الانحدار. وقد جرى التعامل مع نتائج هذه الفحوصات بوصفها شروطاً تفسيرية تسبق عرض نتائج الأثر والعلاقة.

3.8.4 معامل ارتباط بيرسون

استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة الخطية واتجاهها بين متغيرات الدراسة. وتوضح قيمة المعامل ما إذا كانت العلاقة موجبة أو سالبة، كما توضح شدتها ضمن حدود البيانات المتاحة. ويُقرأ الارتباط مع مستوى الدلالة الإحصائية لتحديد ما إذا كانت العلاقة المرصودة تستحق التفسير في ضوء عينة الدراسة.

ولا يُفسر الارتباط بوصفه دليلاً مستقلاً على السببية، بل بوصفه مؤشراً على التلازم بين المتغيرات. لذلك استُكملت قراءة معاملات الارتباط بتحليلات الانحدار التي تسمح بتقدير أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وفق النموذج المحدد في فرضيات الدراسة.

3.8.5 تحليل الانحدار الخطي

استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات H_{01} و H_{02} و H_{03} المرتبطة بأثر أبعاد التحول الرقمي في الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. ويتيح الانحدار البسيط تقدير أثر متغير مستقل واحد عند الحاجة، بينما يتيح الانحدار المتعدد تقدير الأثر النسبي لعدة متنبئات في النموذج نفسه. ويُستند في التفسير إلى معاملات الانحدار ومستويات الدلالة والقوة التفسيرية للنموذج.

ويساعد هذا التحليل على الانتقال من وصف الارتباط إلى تقدير حجم الأثر مع النظر إلى المتنبئات بصورة مشتركة. كما يتيح تمييز الأبعاد التي تقدم إسهاماً دالاً في تفسير التباين في الأداء المؤسسي ضمن حدود التصميم المقطعي والبيانات المدركة ذاتياً. ولا تُفسر النتائج على أنها حكم مطلق خارج مجتمع الدراسة أو خارج الفترة التي جُمعت فيها البيانات.

3.8.6 تحليل الانحدار المعدّل (Moderated Regression Analysis)

استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المعدّل لاختبار الفرضية H_{04} المتعلقة بدور الجاهزية الرقمية بوصفها متغيراً معدّلاً للعلاقة بين التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية والأداء المؤسسي. ويختبر هذا الإجراء ما إذا كان أثر المتغير المستقل في المتغير التابع يتغير باختلاف مستوى الجاهزية الرقمية، بدلاً من الاكتفاء بقياس أثر مباشر ثابت لجميع الحالات. ويتطلب ذلك إدخال حد تفاعل بين المتغيرات في نموذج الانحدار وقراءة دلالاته مع بقية معاملات النموذج.

ويُفسر أثر التعديل بحذر في ضوء دلالة حد التفاعل واتجاهه، مع مراعاة افتراضات الانحدار وخصائص العينة. فإذا كان التفاعل دالاً، فهذا يعني أن العلاقة المدروسة تختلف بحسب مستوى الجاهزية الرقمية داخل البيانات، ولا يعني بالضرورة وجود علاقة سببية زمنية. وتتسجم هذه المعالجة مع النموذج المفاهيمي للدراسة الذي ينظر إلى الجاهزية الرقمية كعامل يمكن أن يعزز أو يضعف الاستفادة المؤسسية من الممارسات الرقمية.

3.8.7 اختبارات المقارنة

استخدمت الدراسة اختبار t للعينات المستقلة لفحص الفروق بين متوسطات فئتي الجنس عندما تكون المقارنة مقتصرة على مجموعتين مستقلتين. ويساعد هذا الاختبار على تحديد ما إذا كانت الفروق المرصودة في المتوسطات تتجاوز ما قد ينتج عن التذبذب العشوائي في العينة. ويُفسر الاختبار في ضوء مستوى الدلالة ومع مراعاة طبيعة المتغير المقاس.

3.9 الاعتبارات الأخلاقية

التزمت الدراسة بمبدأ طوعية المشاركة؛ إذ أُتيح لكل فرد أن يقرر المشاركة في الاستبانة أو الامتناع عنها دون أي جزاء أو ضغط. وقبل الإجابة، أوضحت التعليمات الغرض الأكاديمي للدراسة وطبيعة المشاركة، بما يحقق موافقة مستنيرة مبنية على معرفة كافية بما سيُطلب من المشارك. ولم تُجمع البيانات لغرض تقييم أداء العاملين أو اتخاذ قرارات إدارية فردية، وإنما خُصصت لفحص أسئلة الدراسة وفرضياتها ضمن إطار أكاديمي.

كما روعيت سرية الاستجابات وحماية خصوصية المشاركين في جميع مراحل الجمع والمعالجة والعرض. ولم يُكشف عن إجابة فردية أو عن بيانات يمكن أن تعرّف بمشارك بعينه، وعُرضت النتائج في صورة مجمعة تخدم التحليل العلمي. وافتصر استخدام البيانات على الأغراض الأكاديمية للدراسة، مع الالتزام بعدم مشاركتها أو استخدامها خارج هذا النطاق، وبما يحفظ الثقة بين الدراسة وأفراد العينة.

3.10 حدود المنهجية

تُقرأ نتائج الدراسة في ضوء عدد من الحدود المنهجية. أولاً، اعتمدت الدراسة تصميماً مقطوعياً يجمع البيانات في فترة زمنية واحدة، ولذلك لا يتتبع التغيرات عبر الزمن كما يفعل التصميم الطولي. ثانياً، تعتمد البيانات على تقارير ذاتية من المشاركين، وهو ما قد يتأثر بإدراكاتهم أو بتفاوت خبراتهم في استخدام الممارسات الرقمية. ثالثاً، تركز الدراسة على مجموعة قابضة واحدة، ومن ثم ينبغي توخي الحذر عند تعميم النتائج على منظمات أو قطاعات أخرى تختلف في الحجم أو الثقافة أو النضج الرقمي. ولا تلغي هذه الحدود فائدة النتائج، لكنها تحدد الإطار السليم لتفسيرها والاستفادة منها.

وتتصل الحدود السابقة أيضاً بحدود القياس والتحليل. فالاستبانة الإلكترونية تقيس تقديرات المشاركين في لحظة التطبيق، وقد لا تعكس جميع تفاصيل الممارسة التشغيلية أو التغيرات التي قد تحدث بعد فترة الجمع. كما أن العينة الطبقية تعزز تمثيل القطاعات داخل المجموعة، إلا أن حجم بعض الوحدات الأصغر يظل محدوداً عند إجراء مقارنات تفصيلية بينها، ولذلك تُقرأ الفروق المحتملة في ضوء أعدادها الفعلية لا بوصفها مؤشرات مستقلة عن حجم الفئة. ومن جهة أخرى، تستخدم الدراسة أدوات ارتباطية وانحدارية تساعد على تقدير العلاقات والأثر الإحصائي، لكنها لا تحل محل التصميمات التجريبية أو الطولية عند الرغبة في إثبات تسلسل سببي عبر الزمن. وتوفر هذه الملاحظات أساساً واقعياً لتوجيه الدراسات اللاحقة نحو تكرار القياس في فترات متعددة، أو توسيع المجتمع ليشمل مجموعات وشركات من قطاعات مختلفة، أو دمج الاستبانة مع مصادر بيانات تشغيلية تدعم تفسير الإدراكات الذاتية. وبذلك تحافظ الدراسة على قيمة نتائجها في تحسين الفهم المنهجي للظاهرة ضمن حدودها، من دون التوسع في تعميم لا تسنده بياناتها.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التطبيقية التي أجريت على عينة من موظفي مجموعة فوزي القابضة في المملكة العربية السعودية، وذلك بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها البحثية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 27 ، واشتمل التحليل على مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية، شملت: الإحصاءات الوصفية، واختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتفرقة الطبيعية، ومعامل ألفا كرونباخ للثبات، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، والانحدار الهرمي (Moderated Regression).

4.2 مجتمع الدراسة والعينة

يقدّر عدد موظفي مجموعة فوزي القابضة (مجتمع الدراسة) بـ (400) موظف، وقد تم اختيار عينة منهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية المتناسبة. وقد تم توزيع (160) استبياناً، واسترجاع (128) استبياناً، منها (120) استبياناً بنسبة استجابة صالحة (75%) وقد تم جمع البيانات خلال الفترة من يونيو إلى يوليو 2026 باستخدام استبيان إلكتروني عبر Google Forms.

جدول (4.1): توزيع العينة تبعاً للشركة التابعة

النسبة المئوية%	التكرار	الشركة التابعة
70.0	84	تجارة تجزئة الملابس
15.0	18	مصنع مواد التنظيف
7.5	9	تجارة الملابس الرجالية بالجملة
3.3	4	المتجر الإلكتروني
4.2	5	إدارة المجموعة
100.0	120	المجموع

جدول (4.2): توزيع العينة تبعاً للجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
43.3	52	ذكر
56.7	68	أنثى
100.0	120	المجموع

جدول (4.3): توزيع العينة تبعاً للعمر

النسبة المئوية%	التكرار	الفئة العمرية
31.7	38	أقل من 30 سنة
43.3	52	30-40 سنة
20.0	24	41-50 سنة
5.0	6	أكثر من 50 سنة
100.0	120	المجموع

جدول (4.4): توزيع العينة تبعاً للمؤهل العلمي

النسبة المئوية%	التكرار	المؤهل العلمي
34.2	41	ثانوي
61.7	74	بكالوريوس
3.3	4	ماجستير
0.8	1	دكتوراه
100.0	120	المجموع

جدول (4.5): توزيع العينة تبعاً للخبرة الوظيفية

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	35	29.2
5-10 سنوات	48	40.0
11-15 سنة	27	22.5
أكثر من 15 سنة	10	8.3
المجموع	120	100.0

4.3 الإحصاءات الوصفية للمتغيرات

تُظهر الجداول التالية الإحصاءات الوصفية للمتغيرات البحثية، شاملة المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، والدرجات التقديرية للمستويات. وقد تم تصنيف المستويات باستخدام معادلة طول الفئة الخماسية: $0.8 = 5/(1-5)$ ، وذلك اتساقاً مع مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الجدول (2-3)، وتم اعتماد المستويات التالية: منخفض جداً (1.80-1.00)، منخفض (1.81-2.60)، متوسط (2.61-3.40)، مرتفع (3.41-4.20)، مرتفع جداً (4.21-5.00).

جدول (4.6): الإحصاءات الوصفية للمتغيرات البحثية

المتغير	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
التوظيف الرقمي	5	3.742	0.599	مرتفع
التدريب الرقمي	5	3.637	0.607	مرتفع
تقييم الأداء الرقمي	5	3.618	0.675	مرتفع
الجاهزية الرقمية	5	3.645	0.688	مرتفع
الأداء المؤسسي	5	3.765	0.630	مرتفع

4.4 اختبارات الثبات والصدق

تم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تم اختبار صدق البيانات من خلال اختبار التفرقة الطبيعية (Kolmogorov-Smirnov) واختبارات الارتباط المتعدد (VIF وTolerance)

جدول (4-7): معاملات الثبات (Cronbach's Alpha)

المتغير	Cronbach's α
التوظيف الرقمي (الاستقطاب والتعيين)	0.872
التدريب والتطوير الرقمي	0.896
تقييم الأداء الرقمي	0.876
الأداء المؤسسي (BSC)	0.874
الجاهزية الرقمية	0.872
الاستبانة ككل	0.946

تُظهر النتائج أن جميع معاملات الثبات تتراوح بين (0.872) و (0.896) للأبعاد الفرعية، و (0.946) للاستبانة ككل، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على ثبات مرتفع للأداة.

جدول (4.8): اختبار التفرقة الطبيعية (Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	Kolmogorov-Smirnov Z	Sig.
التوظيف الرقمي	0.058	0.200*
التدريب الرقمي	0.052	0.200*
تقييم الأداء الرقمي	0.063	0.200*
الأداء المؤسسي	0.055	0.200*
الجاهزية الرقمية	0.048	0.200*

*القيمة الإحصائية أكبر من 0.05، مما يدل على اتباع التفرقة الطبيعية

جدول (4.9): اختبارات الارتباط المتعدد (Multicollinearity)

المتغير	VIF	Tolerance
التوظيف الرقمي	2.176	0.460
التدريب الرقمي	1.964	0.509
تقييم الأداء الرقمي	1.441	0.694
الجاهزية الرقمية	2.235	0.447

تُظهر نتائج اختبارات الارتباط المتعدد أن جميع قيم VIF أقل من 10 (بعد أقصى 2.24) وجميع قيم Tolerance أكبر من 0.05 (بعد أدنى 0.44) مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

تُعرض في هذا القسم نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية، شملت: اختبار t للعينة الواحدة، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

4.5.1 اختبار t للعينة الواحدة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة للتأكد من أن متوسطات استجابات العينة على أبعاد المتغيرات البحثية أكبر من القيمة الفرضية المتوسطة. (3)

جدول (4.10): نتائج اختبار t للعينة الواحدة (قيمة الاختبار = 3)

المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	t	df	Sig. (2-tailed)
التوظيف الرقمي	3.742	0.599	13.569	119	0.000
التدريب الرقمي	3.637	0.607	11.472	119	0.000
تقييم الأداء الرقمي	3.618	0.675	10.028	119	0.000
الأداء المؤسسي	3.765	0.630	13.311	119	0.000
الجاهزية الرقمية	3.645	0.688	10.286	119	0.000

تُظهر النتائج أن جميع القيم الاحتمالية (Sig.) أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة والقيمة الفرضية (3) لصالح العينة. وهذا يعني أن جميع أبعاد المتغيرات البحثية تحصل على مستويات عالية من وجهة نظر المبحوثين.

4.5.2 معامل ارتباط بيرسون

تم حساب معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات البحثية.

جدول (4.11): معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات البحثية

المتغير	1	2	3	4	5
1. التوظيف الرقمي	1				
2. التدريب الرقمي	0.853**	1			
3. تقييم الأداء الرقمي	0.822**	0.839**	1		
4. الجاهزية الرقمية	0.734**	0.775**	0.793**	1	
5. الأداء المؤسسي	0.661**	0.620**	0.601**	0.495**	1

**الت correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

تُظهر النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع المتغيرات البحثية. وخاصة، فإن هناك علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي ($p < 0.01, r = 0.726$)

4.5.3 الانحدار الخطي البسيط (فرضيات فرعية H01-H03)

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية (H01-H03) المتعلقة بتأثير كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على الأداء المؤسسي.

جدول (4.12): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية

الفرضية	R	R ²	Adj. R ²	F	Sig.	β
H01: التوظيف الرقمي → الأداء المؤسسي	0.661	0.437	0.426	91.481	0.000	0.667

الفرضية	R	R ²	Adj. R ²	F	Sig.	β
H02: التدريب الرقمي → الأداء المؤسسي	0.620	0.384	0.379	73.858	0.000	0.552
H03: تقييم الأداء الرقمي → الأداء المؤسسي	0.601	0.362	0.357	68.557	0.000	0.535

تُظهر النتائج أن جميع الفرضيات الفرعية مرفوضة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، حيث تُشير قيم F إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة على الأداء المؤسسي. وتُظهر معاملات الانحدار الموحد (β) أن التوظيف الرقمي هو الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.667$) ، يليه التدريب الرقمي ($\beta = 0.552$) ، ثم تقييم الأداء الرقمي ($\beta = 0.535$).

4.5.4 الانحدار الخطي المتعدد (الفرضية الرئيسية H0)

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية) ممثلة بأبعادها الثلاثة مجتمعة (على الأداء المؤسسي.

جدول (4.13): نتائج الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسية

المتغير	B	Std. Error	t	Sig.
الثابت	0.827	0.265	3.117	0.002
التوظيف الرقمي	0.355	0.112	3.163	0.002
التدريب الرقمي	0.238	0.077	3.099	0.002
تقييم الأداء الرقمي	0.198	0.076	2.600	0.011

ملخص النموذج:

Sig. = 0.000، F = 43.892، Adj. R² = 0.520، R² = 0.532، R = 0.729

تُظهر النتائج أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة إحصائية ($F = 43.892$) ، ($p < 0.001$) ، ويُفسر حوالي (53.2%) من التباين في الأداء المؤسسي. وتُشير معاملات الانحدار (B) إلى أن جميع

أبعاد التحول الرقمي لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي. وبالتالي، تُرفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H0) وتُقبل الفرضية البديلة.

4.5.5 الانحدار الهرمي (Moderated Regression) للفرضية الرابعة (H04)

تم استخدام الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) لاختبار دور الجاهزية الرقمية كمتغير معدل (Moderator) في العلاقة بين التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

جدول (4.14): نتائج الانحدار الهرمي للفرضية الرابعة

الخطوة	R	R ²	ΔR^2	Adj. R ²	F Change	Sig. F Change
الخطوة 1: التحول الرقمي للموارد البشرية	0.726	0.526	0.526	0.526	131.194	0.000
الخطوة 2: إضافة الجاهزية الرقمية	0.740	0.547	0.022	0.547	70.661	0.000
الخطوة 3: إضافة التفاعل (التحول × الجاهزية)	0.743	0.552	0.005	0.552	47.021	0.000

جدول (4.15): معاملات الانحدار للخطوة الثالثة

المتغير	B	Std. Error	t	Sig.
الثابت	0.312	0.432	0.723	0.472
التحول الرقمي للموارد البشرية	0.698	0.123	5.675	0.000
الجاهزية الرقمية	0.144	0.069	2.093	0.038
التفاعل (التحول × الجاهزية)	-0.077	0.085	-0.906	0.367

تُظهر نتائج الانحدار الهرمي أن الجاهزية الرقمية تُضيف تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي عند الخطوة الثانية ($p = 0.038, \beta = 0.144$) مما يُشير إلى وجود تأثير مباشر للجاهزية الرقمية. ومع ذلك، فإن معامل التفاعل (التحول الرقمي $\times$ الجاهزية الرقمية) في الخطوة الثالثة غير ذي دلالة إحصائية ($p = 0.367, \beta = -0.077$) مما يعني أن الجاهزية الرقمية لا تؤدي دوراً تعديلياً (Moderator) في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي. وبالتالي، لا تُرفض الفرضية الصفرية الرابعة ($H04$) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4.6 ملخص نتائج الدراسة

يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

1. أثبتت النتائج أن التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية (ممثلاً بالتوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) يؤثر تأثيراً إيجابياً وذا دلالة إحصائية على الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة.

2. أوضحت نتائج الانحدار المتعدد أن أبعاد التحول الرقمي مجتمعة تُفسر (53.2%) من التباين في الأداء المؤسسي، مما يُشير إلى أهمية دور هذه الممارسات في تعزيز الأداء.

3. أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن التوظيف الرقمي هو الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي ($\beta = 0.667$) يليه التدريب الرقمي ($\beta = 0.552$)، ثم تقييم الأداء الرقمي ($\beta = 0.535$).

4. تثبتت النتائج وجود تأثير تعديلي (Moderating Effect) للجاهزية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، رغم وجود تأثير مباشر للجاهزية الرقمية على الأداء المؤسسي.

5. أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقات ارتباطية قوية وإيجابية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والأداء المؤسسي، مما يؤكد ترابط هذه المتغيرات.

4.1 مناقشة النتائج

تُعد نتائج هذه الدراسة متوافقة مع النتائج التي توصل إليها كل من الشهري وعوض (2024)، وحسن وآخرون (2024)، والصانع (2025)، والملك (2026)، الذين أكدوا على أهمية التحول الرقمي في إدارة

الموارد البشرية ودوره في تحسين الأداء المؤسسي.

وتُفسر النتائج بأن التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية يُسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال عدة آليات:

- توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الإدارية.
- تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتقليل الوقت والجهد المبذول.
- تعزيز التواصل والتفاعل بين الموظفين والإدارة.
- تطوير مهارات الموظفين من خلال برامج تدريبية رقمية متقدمة.

أما فيما يتعلق بعدم وجود تأثير تعديلي للجاهزية الرقمية، فقد يُعزى ذلك إلى:

- ارتفاع مستوى الجاهزية الرقمية لدى معظم الموظفين في العينة (متوسط 3.645).
- احتمال وجود عوامل أخرى أكثر تأثيراً في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.
- الحاجة إلى عينات أكبر لاكتشاف تأثيرات تعديلية ضعيفة.

4.8 التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تقدم الباحث بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة إلى إدارة مجموعة فوزي القابضة وإلى المنظمات المشابهة في القطاع الخاص السعودي، مصنفة على خمسة محاور رئيسية:

أولاً: توصيات على المستوى الاستراتيجي

- تبني استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية تتسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030، وتشمل خارطة طريق واضحة بمؤشرات أداء قابلة للقياس ومراجعة دورية.
- إنشاء وحدة متخصصة مشتركة لإدارة التحول الرقمي في الموارد البشرية بالشراكة مع قسم تقنية المعلومات، تتولى تخطيط وتنفيذ وقياس مبادرات التحول الرقمي عبر جميع الشركات التابعة (تجارة التجزئة للملابس، مصنع مواد التنظيف، جملة الملابس الرجالية، المتجر الإلكتروني، إدارة المجموعة)
- تخصيص ميزانية سنوية مستقلة للاستثمار في التقنيات الرقمية للموارد البشرية مع مراجعة العائد على الاستثمار (ROI) بصفة دورية.

ثانياً: توصيات على مستوى التوظيف الرقمي

- تعزيز استخدام أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) ومنصات التوظيف الإلكترونية المتقدمة، مع الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في فرز السير الذاتية، لكونه أعلى الأبعاد تأثيراً في الأداء المؤسسي ($\beta = 0.667$)
- توظيف تقنيات التواصل المرئي في المقابلات الأولية، وتوحيد معايير التقييم لضمان الموضوعية.
- قياس فعالية التوظيف الرقمي عبر مؤشرات مثل: زمن التوظيف، جودة التعيينات، وتكلفة التعيين لكل موظف.

ثالثاً: توصيات على مستوى التدريب الرقمي

- تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين عبر برامج تدريبية عملية منتظمة، مصممة وفق فجوات المهارات المُشخّصة في كل شركة تابعة. ($\beta = 0.552$)
- توفير منصات تعلم إلكتروني (LMS) عالية الجودة تتيح للموظفين الوصول إلى المحتوى في أي وقت ومن أي مكان، وتشمل مسارات تعلم ذاتي. (Self-paced)
- ربط التدريب الرقمي بخطط التطوير الفردية وبمسارات الترقية الوظيفية لتحفيز المشاركة.

رابعاً: توصيات على مستوى تقييم الأداء الرقمي

- تطوير أنظمة تقييم أداء رقمية توفر تغذية راجعة فورية ومستمرة (Continuous Feedback) بدلاً من التقييم السنوي التقليدي. ($\beta = 0.535$)
- ربط أنظمة تقييم الأداء الرقمي بأهداف بطاقة الأداء المتوازن (BSC) عبر المحاور الأربعة (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)
- معالجة السبب المحتمل وراء كون هذا البُعد أقل الأبعاد تأثيراً، من خلال تعزيز ثقة الموظفين في عدالة الأنظمة وشفافية معاييرها.

خامساً: توصيات على مستوى الجاهزية الرقمية

- تطبيق نظام دوري (نصف سنوي على الأقل) لقياس مستوى الجاهزية الرقمية في الشركات التابعة، وربط النتائج بخطط التطوير المؤسسي.
- تعزيز ثقة الموظفين في الأنظمة الرقمية من خلال برامج توعوية مستمرة تُبرز الفوائد وتُطمئن حول قضايا الخصوصية وأمن البيانات.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحويل الرقمي، عبر قصص نجاح داخلية، وقيادات قدوة تتبنى الأدوات الرقمية بشكل ظاهر.

4.9 قيود الدراسة

- واجهت الدراسة عدداً من القيود التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج وتعميمها:
- القيود المكانية: اقتصرت الدراسة على مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة الخمس فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أو مجموعات استثمارية أخرى في المملكة العربية السعودية.
- القيود المنهجية: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات (المنهج الكمي) دون استخدام أدوات نوعية مثل المقابلات المعمقة أو مجموعات التركيز.
- قيود حجم العينة: بلغ حجم العينة الصالحة (120) استبانة من أصل (160) موزعة على مجتمع يبلغ (400) موظف، بمعدل استجابة (75%) ورغم كفاية هذا الحجم إحصائياً، فإن عينات أكبر قد تكشف تأثيرات أدق (مثل التأثير التعديلي الضعيف للجاهزية الرقمية)
- القيود الزمنية: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة من يونيو إلى يوليو 2026 ، وهي فترة قصيرة نسبياً.
- قيود ذاتية الاستجابة: (Self-Report Bias) اعتماد الدراسة على تقديرات الباحثين لأداء شركاتهم قد يُدخل تحيزاً ذاتياً.

4.10 اقتراحات للبحوث المستقبلية

- في ضوء النتائج والقيود السابقة، يقترح الباحث مجموعة من البحوث المستقبلية:
- إجراء دراسات مستقبلية باستخدام المنهج المختلط (Mixed Methods) للحصول على فهم أعمق للعوامل النفسية والتنظيمية المؤثرة في تقبل الموظفين لأنظمة التحول الرقمي وخصوصاً تقييم الأداء الرقمي.
 - دراسة متغيرات وسيطة أو معدلة أخرى، مثل: الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، مقاومة التغيير، الرضا الوظيفي، والثقافة التنظيمية الرقمية.
 - إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة في القطاع الخاص السعودي (كالقطاع المصرفي، الصحي، التعليمي) للتعرف على الفروقات في مستوى الجاهزية الرقمية وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
 - إعادة اختبار الدور التعديلي للجاهزية الرقمية بعينات أكبر (تتجاوز 300 مستجيب) للتحقق مما إذا كان عدم الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة ($p = 0.367$) يعود إلى ضعف التأثير أم إلى محدودية القدرة الإحصائية.

- استكشاف أثر تقنيات محددة على الأداء المؤسسي، مثل الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية (AI in HR)، وتحليلات القوى العاملة (People Analytics)، والحوسبة السحابية.
- إجراء دراسات طويلة (Longitudinal Studies) تمتد لعدة سنوات لقياس التأثيرات التراكمية للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

حسن، أفنان؛ الصبحي، ريم عبدالله؛ باجابر، نادية. (2024) تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية، 3 (10).

الشهري، حسن عبد الله. (2024) تأثير التحول الرقمي على جودة أداء الموارد البشرية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15 (3)، 2643-2687.

الصانع، نورة بنت عبد الله بن طلق. (2025) التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، (80) 7

المك، نازك عبد الرحمن أحمد. (2026) أثر نظم معلومات الموارد البشرية على التميز المؤسسي: بالتطبيق على شركة المراعي للمنتجات الغذائية. (2020-2025) مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (5) 7

ثانياً: المراجع الأجنبية

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.

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

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319-340.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Lengnick-Hall, M. L., & Moritz, S. (2003). The impact of e-HR on the human resource management function. Journal of Labor Research, 24(3), 365-379.

Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. International Journal of Human Resource Management, 27(19), 2233-2253.

- Parry, E., & Battista, V. (2019). The impact of emerging technologies on work: A review of the evidence and implications for the human resource function. *Emerald Open Research*, 1(5).
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. *Management Revue*, 15(3), 364-380.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

الملاحق

الملاحق

الملحق (أ) استبانة الدراسة

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة - قسم إدارة الموارد البشرية

استبانة بحث

تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أنا طالب ماجستير في تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة ميدأوشن، وأقوم بإجراء دراسة بعنوان: (تأثير التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة) تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، مع التركيز على دور الجاهزية الرقمية كمتغير معدل. أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية ودقة. علماً بأن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شكراً جزيلاً لتعاونكم ومشارككم القيمة.

الباحث: عبدالعزيز صالح السفيني

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 سنة ☐ 41-50 سنة ☐ سنة ☐ أكثر من 50 سنة

المؤهل العلمي: ☐ ثانوي أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ سنوات 11-15 ☐ سنة ☐ أكثر من 15 سنة

الشركة التابعة: ☐ تجارة التجزئة للملابس ☐ مصنع مواد التنظيف ☐ جملة الملابس

الرجالية: ☐ المتجر الإلكتروني ☐ إدارة المجموعة

المسمى الوظيفي: ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف إداري ☐ موظف تشغيلي

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الرقم الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة، وفق المقياس

التالي = 1 : لا أوافق بشدة، = 2 لا أوافق، = 3 محايد، = 4 أوافق، = 5 أوافق بشدة

أولاً: التوظيف الرقمي (E-Recruitment)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تستخدم الشركة منصات إلكترونية لنشر الوظائف الشاغرة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم استقبال طلبات التوظيف إلكترونياً بشكل كامل.	☐	☐	☐	☐	☐

م	العبارة	1	2	3	4	5
3	تستخدم الشركة أنظمة تتبع المتقدمين (ATS).	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُجرى المقابلات الأولية عبر تقنيات التواصل المرئي.	☐	☐	☐	☐	☐
5	يساهم التوظيف الرقمي في تسريع عملية التوظيف وتحسين جودتها.	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً: التدريب الرقمي (E-Training)

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	توفر الشركة منصات تعلم إلكتروني (LMS) للموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تقديم البرامج التدريبية بشكل رقمي.	☐	☐	☐	☐	☐

5	4	3	2	1	العبارة	م
☐	☐	☐	☐	☐	يمكن للموظفين الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان.	8
☐	☐	☐	☐	☐	يساهم التدريب الرقمي في تطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم.	9
☐	☐	☐	☐	☐	يتم قياس فعالية التدريب الرقمي بشكل منتظم.	10

ثالثاً: تقييم الأداء الرقمي (E-Performance Appraisal)

5	4	3	2	1	العبارة	م
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تقييم الأداء باستخدام أنظمة إلكترونية.	11
☐	☐	☐	☐	☐	يحصل الموظفون على تغذية راجعة فورية عبر الأنظمة الرقمية.	12

5	4	3	2	1	العبارة	م
☐	☐	☐	☐	☐	تساهم الأنظمة الرقمية في جعل عملية التقييم أكثر شفافية وموضوعية.	13
☐	☐	☐	☐	☐	يتم ربط نتائج التقييم الرقمي بخطط التطوير الوظيفي للموظفين.	14
☐	☐	☐	☐	☐	يساعد تقييم الأداء الرقمي في اتخاذ قرارات إدارية أفضل.	15

رابعاً: الأداء المؤسسي (وفق بطاقة الأداء المتوازن)

5	4	3	2	1	العبارة	م
☐	☐	☐	☐	☐	ساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للشركة.	16
☐	☐	☐	☐	☐	تحسنت جودة الخدمة المقدمة للعلماء نتيجة للتحول الرقمي.	17

5	4	3	2	1	العبارة	م
☐	☐	☐	☐	☐	أسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الداخلية.	18
☐	☐	☐	☐	☐	عزز التحول الرقمي قدرة الموظفين على التعلم والابتكار.	19
☐	☐	☐	☐	☐	أثر التحول الرقمي إيجاباً على الأداء المؤسسي العام للشركة.	20

خامساً: الجاهزية الرقمية (Digital Readiness)

5	4	3	2	1	العبارة	م
☐	☐	☐	☐	☐	يمتلك الموظفون في الشركة المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الأنظمة الحديثة.	21
☐	☐	☐	☐	☐	تتوفر البنية التحتية التقنية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.	22

5	4	3	2	1	العبارة	م
☐	☐	☐	☐	☐	تدعم إدارة الشركة تبني الأنظمة الرقمية الحديثة.	23
☐	☐	☐	☐	☐	يتفهم الموظفون أهمية التحول الرقمي وأثره على أعمالهم.	24
☐	☐	☐	☐	☐	توجد ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي في الشركة.	25

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومشاركتكم القيمة