

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة الموارد البشرية

بحث مقدم لاستيفاء متطلبات الحصول على درجة

تخصص إدارة الموارد البشرية — (MBA) ماجستير إدارة الأعمال

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

على تعزيز الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية على مجموعة فوزي القابضة

إعداد الطالب: عبدالعزيز صالح السفيني

الرقم الجامعي: 253002924

البرنامج الأكاديمي: ماجستير إدارة الأعمال — إدارة الموارد البشرية

إشراف: د. الفیصل عبد الحمید / د. فايز جراد

العام الدراسي : 2026

فهرس المحتويات

3.....	الملخص التنفيذي
4.....	أولاً :المقدمة
4.....	ثانياً :خلفية الدراسة
5.....	ثالثاً :مشكلة الدراسة
5.....	رابعاً :أسئلة الدراسة
6.....	خامساً :أهداف الدراسة
6.....	سادساً :أهمية الدراسة
7.....	سابعاً :حدود الدراسة
7.....	ثامناً :مصطلحات الدراسة
8.....	تاسعاً :الإطار النظري
10.....	عاشراً :الدراسات السابقة
12.....	حادي عشر :الفجوة البحثية
13.....	ثاني عشر :النموذج المفاهيمي
13.....	ثالث عشر :فرضيات الدراسة
14.....	رابع عشر :منهجية الدراسة
15.....	خامس عشر :مجتمع الدراسة والعينة
15.....	سادس عشر :أدوات جمع البيانات
16.....	سابع عشر :الصدق والثبات
16.....	ثامن عشر :أساليب التحليل الإحصائي
17.....	تاسع عشر :الجدول الزمني
17.....	عشرون :النتائج المتوقعة
18.....	الحادي والعشرون :التوصيات الأولية

19..... الخاتمة

20..... قائمة المراجع

الملخص التنفيذي

يتناول هذا البحث دراسة أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة فوزي القابضة. يسعى البحث إلى قياس مدى تأثير رقمنة الممارسات الرئيسية للموارد البشرية — كالاستقطاب والتعيين الرقمي، وبرامج التدريب والتطوير الإلكتروني، وأنظمة تقييم الأداء الرقمية — على مؤشرات الأداء المؤسسي المتمثلة في الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمة، ورضا الموظفين، والإنتاجية الكلية. يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، باستخدام الاستبانة الإلكترونية المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي، يُتوقع من نتائج الدراسة تقديم توصيات عملية تُرشد القيادات. SPSS وتحليل البيانات ببرنامج وصناع القرار في المجموعة نحو الاستثمار الأمثل في تقنيات الموارد البشرية الرقمية لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، رقمنة الموارد البشرية، مجموعة فوزي القابضة، ماجستير إدارة الأعمال.

أولاً: المقدمة

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جوهرية متسارعة، دفعتها موجة التحول الرقمي الشاملة التي أعادت تشكيل طبيعة المنظمات وآليات عملها. فلم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي اختياري، بل غدا ضرورة وجودية تفرضها متطلبات البقاء والتنافسية في بيئة الأعمال العالمية. وفي خضم هذه التحولات، برز دور إدارة الموارد البشرية بصورة مغايرة تماماً لما كانت عليه؛ إذ انتقلت من كونها وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي فاعل، يتسلح بالبيانات والذكاء الاصطناعي وأنظمة لخدمة الأهداف المؤسسية الكبرى (HRIS) معلومات الموارد البشرية المتكاملة.

وقد أثبتت الدراسات والتقارير الدولية أن المنظمات التي تتبنى رقمنة شاملة لوظائف الموارد البشرية تحقق معدلات إنتاجية أعلى بنسبة تتراوح بين 25% و40% مقارنةً بنظيراتها المعتمدة على الأساليب التقليدية. كما كشف تقرير ماكنزي العالمي أن 70% من المنظمات التي (Deloitte, 2023) التقليدية استثمرت في التحول الرقمي لموارد بشريتها شهدت تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء المؤسسي خلال السنوات الثلاث الأولى من التطبيق. ومن هنا تتبع أهمية هذا البحث، الذي يسعى إلى قياس هذا الأثر

وتحليله في السياق التطبيقي لمجموعة فوزي القابضة، بوصفها نموذجاً للمجموعات الاستثمارية المتنوعة في المنطقة.

ثانياً: خلفية الدراسة

شكّل التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات منذ مطلع الألفية الثالثة منعطفاً حاداً في مسيرة إدارة الموارد البشرية. فبعد أن كانت عمليات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء تسير وفق أنماط ورقية وتقليدية مكلفة زمنياً ومادياً، باتت اليوم تدار عبر منصات سحابية متكاملة، وتطبيقات ذكاء اصطناعي تُحلل بيانات المرشحين وتتنبأ بأداء الموظفين وتُخصص مسارات التطوير تلقائياً.

وتُعَدّ مجموعة فوزي القابضة من أبرز المجموعات الاستثمارية المتنوعة في المنطقة، إذ تضم في محفظتها الاستثمارية شركات عاملة في قطاعات التجزئة الغذائية، والتصنيع، والخدمات اللوجستية، والعقارات. ويتطلب هذا التنوع القطاعي امتلاك منظومة متكاملة ومرنة لإدارة الموارد البشرية، قادرة على مواكبة الاحتياجات المتباينة لكل شركة تابعة، وضمان الاتساق في المعايير والسياسات على مستوى المجموعة ككل. ولهذا السبب، تُمثل مجموعة فوزي القابضة بيئة تطبيقية ثرية ومثالية لدراسة أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

ويرتكز البحث على ثلاثة محاور رئيسية للتحول الرقمي في الموارد البشرية: أولها رقمنة عمليات الاستقطاب والتعيين من خلال منصات التوظيف الإلكترونية وأدوات الذكاء الاصطناعي في فرز وتقنيات التعلم (LMS) المرشحين. وثانيها رقمنة برامج التدريب والتطوير عبر أنظمة إدارة التعلم (Digital) الإلكتروني التكيفي. وثالثها رقمنة أنظمة تقييم الأداء من خلال لوحات المؤشرات الرقمية (Dashboards) وأنظمة إدارة الأداء المتكاملة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي ترصدها المنظمات لاقتناء أحدث تقنيات إدارة الموارد البشرية، تبقى الفجوة واسعة بين "امتلاك التكنولوجيا" وبين "تحقيق التحسن الفعلي في الأداء المؤسسي". فكثيراً ما يُطبّق التحول الرقمي كأدوات تقنية معزولة ومجزأة، دون أن يندمج اندماجاً حقيقياً مع الممارسات اليومية ومنظومة القيم التنظيمية، مما يُفضي إلى استثمار ناقص ونتائج دون المستوى المأمول.

وتتجلى مشكلة الدراسة تحديداً في غياب الدليل العلمي الكمي الموثق في بيئة مجموعة فوزي القابضة على الرابط السببي الإحصائي بين درجة تطبيق الموارد البشرية الرقمية من جهة، ومؤشرات الأداء المؤسسي من جهة أخرى. كما أن معظم الدراسات العربية المتاحة ركزت على الرضا الوظيفي أو قبول التكنولوجيا دون قياس الأداء المؤسسي الكلي، مما يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدّها.

رابعاً :أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الرقمية (الاستقطاب، والتدريب، وتقييم الأداء (في مجموعة فوزي القابضة؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي الحالي في مجموعة فوزي القابضة من حيث الكفاءة التشغيلية والإنتاجية ورضا الموظفين؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في عمليات الاستقطاب والتعيين على الأداء المؤسسي؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في برامج التدريب والتطوير على الأداء المؤسسي؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في أنظمة تقييم الأداء على الأداء المؤسسي؟
6. ما التحديات التي تحول دون الاستفادة القصوى من التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي؟

خامساً :أهداف الدراسة

الهدف العام:

الكشف عن طبيعة الأثر الذي يُحدثه التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة.

الأهداف الخاصة:

1. رصد وتشخيص المستوى الفعلي لتطبيق رقمنة الموارد البشرية في مجموعة فوزي القابضة.
2. قياس مستوى الأداء المؤسسي الحالي في المنظمة المستهدفة وفق مؤشرات محددة.
3. اختبار الأثر الإحصائي لكل بُعد من أبعاد رقمنة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.
4. تحديد أبرز التحديات والعوائق التي تُقيد مكاسب التحول الرقمي في بيئة الدراسة.
5. تقديم توصيات عملية مبنية على الأدلة لتعظيم العائد من الاستثمار في رقمنة الموارد البشرية.

سادساً :أهمية الدراسة

الأهمية العلمية:

تُساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الأكاديمية العربية بعمل بحثي كمي ميداني موثّق، يسد الفجوة القائمة في الأدبيات العربية المتعلقة بقياس أثر رقمنة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي. كما تُرسّخ (Resource-Based View) البحث في إطار نظري متين يجمع بين نظرية الموارد والكفاءات مما يُقدم إسهاماً نظرياً، (Technology-Organization-Environment) ونظرية التقنية والتنظيم مزدوجاً.

الأهمية التطبيقية:

توفر نتائج هذه الدراسة للقيادات التنفيذية ومديري الموارد البشرية في مجموعة فوزي القابضة خريطة طريق مستندة إلى بيانات فعلية، تُمكنهم من اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة في مجال التحول الرقمي. فضلاً عن ذلك، يمكن تعميم نتائجها على المجموعات الاستثمارية المماثلة في المنطقة العربية، مما يُكسبها أهمية إضافية كمرجع مقارنة.

الأهمية المجتمعية:

يُسهم البحث في توعية المنظمات بأهمية التحول الرقمي الرشيد في الموارد البشرية بوصفه أداة للرفع من الإنتاجية الوطنية وتوطين الكفاءات، وتحقيق بيئات عمل أكثر استدامة وكفاءة في ظل رؤى التنمية الوطنية المعتمدة.

سابعاً :حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على قياس أثر ثلاثة أبعاد رئيسية لرقمنة الموارد البشرية (الاستقطاب الرقمي، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) (على الأداء المؤسسي بمؤشرات الأربعة (الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، ورضا الموظفين، وجودة الخدمة).

الحدود المكانية: تُطبّق الدراسة الميدانية على مجموعة فوزي القابضة والشركات التابعة لها، وذلك لكونها بيئة أعمال متنوعة ومتكاملة تعكس واقع المجموعات الاستثمارية الكبرى.

الحدود البشرية: يشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين والمديرين في مستويات إدارية مختلفة في مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة الذين يتفاعلون مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية.

الحدود الزمانية: يُجرى جمع البيانات وتحليلها خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي ويراعى أن الاستنتاجات والتوصيات مرتبطة بالظروف والمعطيات السائدة في هذه 2025/2026، المرحلة.

ثامناً :مصطلحات الدراسة

عملية دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع (Digital Transformation) التحول الرقمي: جوانب العمل المؤسسي، مما يحدث تغييراً جوهرياً في طريقة تشغيل المنظمة وتقديمها للخدمات (Westerman et al., 2014) وخلقها للقيمة.

توظيف التقنيات الرقمية والأنظمة الذكية في تصميم (Digital HR) رقمنة الموارد البشرية: وتنفيذ وتطوير وظائف الموارد البشرية الأساسية، بهدف رفع الكفاءة وتحسين تجربة الموظف ودعم (Marler & Parry, 2016) القرارات الاستراتيجية.

استخدام المنصات الإلكترونية وأدوات الذكاء (Digital Recruitment) الاستقطاب الرقمي: الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لاستقطاب المرشحين المؤهلين وفرزهم وتقييمهم واختيار أنسبهم بطريقة آلية وذكية.

منظومة متكاملة من الأدوات (E-Learning & Digital Training) التدريب الرقمي: والمنصات الإلكترونية التي تُتيح تقديم البرامج التدريبية والتطويرية عن بُعد أو بصورة هجينة، والتعلم الإلكتروني التكيفي (LMS) وتتضمن أنظمة إدارة التعلم.

استخدام لوحات المؤشرات (Digital Performance Management) تقييم الأداء الرقمي: الرقمية وأنظمة إدارة الأداء المتكاملة لرصد أداء الموظفين ومتابعته وتقييمه بصورة مستمرة ولحظية وموضوعية.

مجموع المخرجات والنتائج التي (Organizational Performance) الأداء المؤسسي: تحققها المنظمة في ضوء أهدافها الاستراتيجية، ويُقاس عادةً بمؤشرات الكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، (Kaplan & Norton, 1992). ورضا الموظفين، وجودة الخدمة

نظام برمجي متكامل يُتيح جمع وتخزين وتحليل (HRIS) نظام معلومات الموارد البشرية: البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، ويدعم عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي في إدارة الكفاءات البشرية.

تاسعاً: الإطار النظري

(Resource-Based View – RBV) أ. نظرية الموارد والكفاءات

تُعدّ نظرية الموارد والكفاءات من أكثر النظريات الإدارية استخداماً في أبحاث الأداء المؤسسي، وقد الذي يرى أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبثق من (Barney, 1991) أرسى دعائمها برنيت وغير قابلة (Inimitable) وغير قابلة للتقليد (Rare) ونادرة (Valuable) امتلاكها موارد ذات قيمة VRIN. وهو ما يُعبّر عنه بنموذج (Non-substitutable) للاستبدال.

وفي سياق هذا البحث، تُجسّد الموارد البشرية المدعومة بأنظمة رقمية متطورة أحد أبرز هذه الموارد الاستراتيجية، إذ يصعب على المنافسين تقليد المزيج الفريد من الكفاءات البشرية والأنظمة الرقمية الخاصة بكل منظمة. وعليه، فإن الاستثمار في رقمنة الموارد البشرية يُرقي رأس المال البشري من مورد عادي إلى مصدر للميزة التنافسية المستدامة.

(Technology–Organization–Environment – TOE) ب. نظرية التقنية والتنظيم والبيئة

هذا الإطار النظري الذي يفسر (Tornatzky & Fleischer, 1990) طوّر تورناتزكي وفلايشر عملية اعتماد التقنيات وتبنيها داخل المنظمات من خلال ثلاثة سياقات متشابكة: السياق التقني (التقنيات الداخلية والخارجية المتاحة)، والسياق التنظيمي (حجم المنظمة، ومواردها، وهيكلها)، والسياق البيئي (المنافسة القطاعية، والسياسات الحكومية، وشبكة الموردين).

إطاراً تحليلياً ملائماً لفهم العوامل المحددة لنجاح تبني الحلول الرقمية في الموارد TOE وتُقدم نظرية البشرية داخل مجموعة فوزي القابضة، لا سيما في ظل التباين القطاعي بين شركاتها التابعة التي تعمل في بيئات سوقية متباينة.

(Technology Acceptance Model – TAM) ج. نظرية قبول التقنية

ليُفسر مدى قبول المستخدمين للتقنيات الجديدة انطلاقاً TAM نموذج (Davis, 1989) وضع ديفيس والنفعية المُدركة (Perceived Ease of Use) من عاملين محوريين: سهولة الاستخدام المُدركة ومن المنظور التطبيقي لهذا البحث، يُفسّر هذا النموذج مدى تقبّل (Perceived Usefulness). موظفي مجموعة فوزي القابضة لأنظمة الموارد البشرية الرقمية، وكيف ينعكس هذا التقبّل على فاعلية التحول الرقمي ومدى أثره في الأداء المؤسسي.

(Balanced Scorecard – BSC) د. نظرية بطاقة الأداء المتوازن

لقياس الأداء المؤسسي من BSC إطار (Kaplan & Norton, 1992) أرسى كابلان ونورتون خلال أربعة محاور متوازنة: المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور العمليات الداخلية، ومحور التعلم والنمو. وفي هذا البحث، يُوظف هذا الإطار لتحديد مؤشرات قياس الأداء المؤسسي التي تتأثر بمبادرات رقمنة الموارد البشرية، مما يضمن شمولية القياس وعدم الاقتصار على المؤشرات المالية وحدها.

عاشراً: الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية

دراسة العمري (2022): هدفت إلى قياس أثر أتمتة وظائف الموارد البشرية على الكفاءة التشغيلية في شركات الاتصالات السعودية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين وأوصت بتوسيع تطبيق الحلول الرقمية ($\beta=0.61, p<0.05$)، مستوى الأتمتة والكفاءة التشغيلية. في عمليات الموارد البشرية.

على جودة القرارات الاستراتيجية في HRIS **دراسة النعيمي (2021):** تناولت أثر تطبيق أنظمة يُحسن جودة HRIS الشركات الإماراتية المدرجة في سوق دبي المالي، وخلصت إلى أن تبني القرارات بنسبة 43%، لكنه يظل مقيداً بجاهزية القيادة الرقمية.

دراسة المطيري والحربي (2023): بحثت في دور التحول الرقمي بوظائف التدريب والتطوير على تنمية الكفاءات المؤسسية في القطاع الحكومي السعودي، وكشفت عن أثر إيجابي معتدل مع الإشارة إلى دور المقاومة الثقافية في تقليص هذا الأثر.

دراسة الشمري (2020): ركزت على واقع استخدام الاستقطاب الإلكتروني في المنظمات الكويتية وأثره على جودة المرشحين المُعَيَّنِينَ، وأثبتت أن المنظمات المعتمدة على الاستقطاب %31 الرقمي تحصل على موظفين ذوي كفاءة أعلى بنسبة 31.

ب. الدراسات الأجنبية

أجرى الباحثان مراجعة منهجية شاملة للدراسات المتعلقة برقمنة **Marler & Parry (2016):** الموارد البشرية، وخلصا إلى أن التحول الرقمي في الموارد البشرية يُحسن كفاءة العمليات الإدارية بنسبة تصل إلى 50%، غير أن ترجمته إلى نتائج استراتيجية ملموسة تظل مشروطة بوجود ثقافة تنظيمية داعمة.

درساً أثر التحول الرقمي في الموارد البشرية على أداء **Sivathanu & Pillai (2018):** الأعمال في الشركات الهندية، وتوصلا إلى أن تطبيق الحلول الرقمية في التوظيف والتدريب وإدارة الأداء ($R^2=0.58$) يُحدث أثراً إيجابياً مباشراً على الأداء المؤسسي.

بحثوا في دور أنظمة تقييم الأداء الرقمية في تعزيز مستوى **Johnson et al. (2020):** الإنتاجية والالتزام الوظيفي لدى موظفي الشركات متعددة الجنسيات، وكشفوا عن علاقة تكاملية بين التغذية الراجعة الرقمية اللحظية ومستوى الإنتاجية.

Deloitte Human Capital Report (2023): يُشير هذا التقرير إلى أن 74% من الرقمية حققت تحسناً ملموساً في مؤشرات الأداء الكلي Hybrid HR المنظمات التي تبنت نماذج % خلال عام واحد، مع تسجيل انخفاض في معدلات دوران الموظفين بنسبة 22.

McKinsey & Company (2022): يؤكد التقرير أن المنظمات التي تعتمد على التحليلات في إدارة الموارد البشرية تتفوق على منافسيها بنسبة 25% في (Predictive Analytics) التنبؤية مؤشرات الأداء الاستراتيجي.

حادي عشر :الفجوة البحثية

من خلال المراجعة النقدية للدراسات السابقة، يمكن رصد جملة من الفجوات البحثية التي تُشكّل:
المسوِّغ العلمي لإجراء هذه الدراسة

1. ندرة الدراسات الميدانية الكمية العربية التي تقيس الأثر الإحصائي المباشر لرقمنة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي الكلي، إذ ينصبّ اهتمام معظم الدراسات على الرضا الوظيفي أو قبول التقنية.
2. غياب الدراسات التطبيقية على المجموعات الاستثمارية المتنوعة في البيئة الخليجية، حيث تتباين متطلبات الموارد البشرية من قطاع لآخر ضمن المجموعة الواحدة.
3. إغفال معظم الدراسات لأثر التكامل بين أبعاد الرقمنة الثلاثة (الاستقطاب، والتدريب، والتقييم) مجتمعةً على الأداء المؤسسي، إذ تتناولها عادةً كلٌّ على حدة.
4. محدودية الاهتمام بالتحديات التنظيمية والثقافية التي تُعيق تحقيق الأثر الأمثل من رقمنة الموارد البشرية في سياق الشركات العائلية الكبرى ومجموعاتها القابضة.
5. معاً في تفسير العلاقة بين TOE و RBV شُح الدراسات التي تدمج الإطار النظري لـ رقمنة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

وتسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال توفير دليل إحصائي ميداني موثّق من بيئة مجموعة فوزي القابضة، مع اعتماد إطار نظري تكاملي يجمع بين النظريات المذكورة آنفاً

ثاني عشر :النموذج المفاهيمي

يُصوّر النموذج المفاهيمي للدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية (بأبعاده الثلاثة، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي (بمؤشرات الأربعة

المتغير المستقل: التحول الرقمي في ممارسات الموارد البشرية

- البُعد الأول: رقمنة الاستقطاب والتعيين (منصات التوظيف الإلكترونية، وأدوات الذكاء الاصطناعي في الفرز، والمقابلات الافتراضية)
- والتعلم الإلكتروني التكيفي، والتدريب، LMS البُعد الثاني: رقمنة التدريب والتطوير (أنظمة المعزّز بالواقع الافتراضي)
- البُعد الثالث: رقمنة أنظمة تقييم الأداء (لوحات المؤشرات الرقمية، وتطبيقات الأداء المستمر، والتغذية الراجعة اللحظية)

المتغير التابع :الأداء المؤسسي

- المؤشر الأول :الكفاءة التشغيلية (تقليص الوقت والتكلفة في العمليات الإدارية)
- المؤشر الثاني :الإنتاجية الكلية (حجم الإنتاج والخدمات مقارنةً بالموارد المستخدمة)
- المؤشر الثالث :رضا الموظفين (مستوى الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي)
- المؤشر الرابع :جودة الخدمة (مستوى جودة المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء)

Organizational Digital Readiness) "ويتوسط النموذج متغيرٌ معدّل يتمثل في "جاهزية الرقمية للمنظمة التي تشمل بنية تقنية المعلومات التحتية، وجاهزية الكوادر البشرية، والثقافة التنظيمية ،(Readiness) الداعمة للتحول الرقمي.

ثالث عشر: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

للتحول الرقمي في ممارسات ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى H1: الموارد البشرية على تعزيز الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة.

الفرضيات الفرعية:

- H1a: ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى عمليات الاستقطاب والتعيين على الأداء المؤسسي.
- H1b: ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى التدريب والتطوير على الأداء المؤسسي.
- H1c: ($\alpha \leq 0.05$) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى تقييم الأداء على الأداء المؤسسي.
- H2: تؤدي الجاهزية الرقمية للمنظمة دوراً تعديلياً في العلاقة بين رقمنة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

رابع عشر: منهجية الدراسة

أ. نوع البحث ومنهجه

(Descriptive-Analytical Quantitative Approach) يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي الكمي الذي يجمع بين وصف ظاهرة التحول الرقمي في بيئة العمل المستهدفة وتحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات السببية بدقة. ويُصنّف البحث ضمن الدراسات ذات التوجه الارتباطي الانحداري (Applied Research) التطبيقية.

ب. مصادر البيانات

- البيانات الأولية: تُجمع مباشرة من مفردات عينة الدراسة عبر الاستبانة الإلكترونية.
- البيانات الثانوية: تشمل التقارير السنوية للمجموعة، والأدبيات الأكاديمية المحكمة، والتقارير الصناعية الدولية.

ج. أسلوب تحليل البيانات

- الإحصاء الوصفي: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والتكرارات، والنسب المئوية.
- اختبار الارتباط: معامل بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار الأثر التنبؤي لأبعاد رقمنة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.
- اختبار الفروق التبعاً للمتغيرات: ANOVA وتحليل التباين الأحادي t اختبار الديموغرافية.
- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

خامس عشر: مجتمع الدراسة والعينة

أ. مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والمديرين العاملين في مجموعة فوزي القابضة وشركاتها التابعة في مختلف القطاعات، ممن يتفاعلون مع أنظمة الموارد البشرية الرقمية سواء كمستخدمين مباشرين أو كمتلقين لخدماتها. ويُشمل في المجتمع الإداريون من المستوى التنفيذي والتشغيلي والإشرافي، كما يشمل متخصصي الموارد البشرية وتقنية المعلومات المعنيين بتطبيق هذه الأنظمة وإدارتها.

ب. عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع البحثي، سيعتمد البحث على أسلوب العينة العشوائية بحيث تتناسب العينة المسحوبة من كل شركة، (Stratified Random Sampling) الطباقية النسبية (Krejcie & Morgan, 1970) تابعة مع حجمها النسبي في إطار المجموعة. وسيُستخدم معادلة كريجسي ومورجان لتحديد الحجم الأمثل للعينة انطلاقاً من تقديرات حجم المجتمع، مع استهداف ما (Morgan, 1970) لا يقل عن 200 (مفردة لضمان التمثيل الإحصائي الكافي وتحقيق قوة اختبار إحصائية مقبولة (Statistical Power ≥ 0.80)).

سادس عشر :أدوات جمع البيانات

أ. الاستبانة الإلكترونية (بوصفها الأداة الرئيسية)

تُعدّ الاستبانة الإلكترونية الأداة الأنسب لهذا البحث، نظراً لقدرتها على الوصول إلى مفردات العينة الموزعة جغرافياً عبر شركات المجموعة المختلفة، وتوفيرها لبيانات قابلة للتحليل الإحصائي الكمي . وستُصمّم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من "أوافق بشدة" (5 إلى "لا أوافق بشدة (1)".

ب. هيكل الاستبانة

تتكوّن الاستبانة من أربعة محاور رئيسية

المحور الأول :البيانات الديموغرافية

1. الجنس (ذكر /أنثى) .
2. الفئة العمرية
3. المؤهل العلمي
4. المسمى الوظيفي
5. سنوات الخبرة
6. الشركة التابعة التي يعمل بها

المحور الثاني :رقمنة الاستقطاب والتعيين)5 فقرات

1. تستخدم شركتي منصات إلكترونية متخصصة لاستقطاب المرشحين .
2. يتم فرز طلبات التوظيف إلكترونياً وبصورة آلية .
3. تُجرى المقابلات الوظيفية عبر تقنيات الفيديو والمنصات الرقمية .
4. توظّف شركتي أدوات الذكاء الاصطناعي في تقييم ملاءمة المرشحين .
5. تُتاح تجربة مرشح رقمية متكاملة (من التقديم حتى التعيين) .

المحور الثالث :رقمنة التدريب والتطوير)5 فقرات

1. (LMS) تُقدّم البرامج التدريبية عبر منصات التعلم الإلكتروني .
2. يتمتع الموظفون بإمكانية الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومكان .
3. تُعتمد تقنيات التعلم التكيفي لتخصيص مسارات التطوير لكل موظف .

4. تُتَابَع تقدّم الموظفين في برامج التطوير رقمياً وبصورة لحظية.
5. تُسْتَخْدَم نتائج التدريب الرقمي في تحديث خطط التطوير الفردي.

المحور الرابع: رقمنة أنظمة تقييم الأداء (5 فقرات)

1. يُعْتَمَد نظام رقمي متكامل لإدارة أداء الموظفين وتقييمه.
2. تُتَابَع لوحة مؤشرات رقمية تعكس أداء كل موظف بصورة مستمرة.
3. تُقَدَّم التغذية الراجعة حول الأداء بصورة رقمية ومنظمة.
4. تُرْبَط نتائج تقييم الأداء الرقمي بقرارات الترقية والمكافآت.
5. يُسَهِّم النظام الرقمي في اكتشاف الكفاءات المتميزة داخل المنظمة.

المحور الخامس: الأداء المؤسسي (8 فقرات)

1. حققت شركتي تحسناً ملموساً في كفاءة العمليات الإدارية.
2. انخفضت التكاليف التشغيلية في شركتي خلال السنوات الأخيرة.
3. ارتفع مستوى إنتاجية الموظفين في القطاع الذي أعمل به.
4. تُحَقِّق شركتي مستوى عالياً من جودة الخدمات والمنتجات.
5. يُبْذِر الموظفون مستوى مرتفعاً من الرضا والانتماء المؤسسي.
6. تتمتع شركتي بمعدلات منخفضة لدوران الموظفين.
7. تستجيب شركتي بمرونة وسرعة للتغيرات البيئية.
8. حققت شركتي أهدافها الاستراتيجية بمستوى مُرضٍ.

سابع عشر: الصدق والثبات

(Validity) أ. صدق الأداة

- ستُعرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين (Face Validity) الصدق الظاهري المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وتقنية المعلومات والإحصاء التربوي للتحقق من وضوح الفقرات وملاءمتها لمتغيرات الدراسة.
- للتحقق (CFA) سيُجرى التحليل العاملي التوكيدي (Construct Validity) صدق البناء من أن الفقرات تقيس المتغيرات التي وُضعت لقياسها فعلاً.
- (Lawshe CVR) سيُحسب معامل لاوشي (Content Validity) الصدق المحتوى للتأكد من نسبة الاتفاق بين المحكّمين على أهمية كل فقرة.

(Reliability) ب. ثبات الأداة

- يُعدّ المعيار المعتمد لقياس الاتساق (Cronbach's Alpha) معامل ألفا كرونباخ. الداخلي لفقرات كل محور، ويُشترط ألا تقل قيمته عن (0.70).
- ستُوزع الاستبانة على عينة استطلاعية صغيرة بفارق (Test-Retest) ثبات الإعادة. أسبوعين للتحقق من ثبات النتائج.

ثامن عشر :أساليب التحليل الإحصائي

(الإصدار 29) في تحليل البيانات وفق الأساليب الآتية SPSS سيُعمد البرنامج الإحصائي

الإحصاء الوصفي :الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وقيم الوسيط والمنوال، والنسب المئوية، والتكرارات؛ لوصف خصائص العينة وتوزيع البيانات

للتحقق من اعتدالية Sommers و Kolmogorov–Smirnov **اختبار التوزيع الطبيعي** : اختبار توزيع البيانات قبل اختيار الاختبارات المناسبة

معامل ارتباط بيرسون :لقياس قوة العلاقة الخطية واتجاهها بين أبعاد رقمنة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء المؤسسي

تحليل الانحدار الخطي المتعدد : لاختبار حجم الأثر التفسيري لأبعاد المتغير المستقل مجتمعةً (R^2) ومنفردةً على المتغير التابع، مع احتساب معامل التحديد

للعينة المستقلة : لاختبار الفروق في متغيرات الدراسة تبعاً للجنس والفئات الثنائية **t اختبار** الأخرى.

لاختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات **ANOVA تحليل التباين الأحادي** : كالمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

تحليل ألفا كرونباخ : لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة والتحقق من ثباتها

تاسع عشر :الجدول الزمني للدراسة

يُقدَّر إنجاز البحث خلال ثلاثة أشهر وفق المراحل التالية

الشهر الأول (يناير-فبراير 2026) :مرحلة التحضير :مراجعة الأدبيات، وبناء الإطار النظري، وتصميم الاستبانة وتحكيمها

منتصف الشهر الثاني (فبراير-مارس 2026) :مرحلة جمع البيانات :توزيع الاستبانة الإلكترونية على العينة المستهدفة ومتابعة الاستجابات

SPSS، الشهر الثالث (مارس-أبريل 2026) :مرحلة التحليل والكتابة :تحليل البيانات بـ ومناقشة النتائج، وكتابة التقرير النهائي

نهاية الشهر الثالث (أبريل 2026) :مرحلة التدقيق والتسليم :مراجعة البحث لغوياً وأسلوبياً، وتدقيق المراجع، وتسليم النسخة النهائية

عشرون :النتائج المتوقعة

في ضوء الأطر النظرية المعتمدة والدراسات السابقة ذات الصلة، يتوقع الباحث التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في مجموعة فوزي القابضة.
2. أن يكون للاستقطاب الرقمي الأثر الأعلى على جودة رأس المال البشري وبالتالي على "الأداء المؤسسي، نظراً لتأثيره في "جودة المدخلات البشرية
3. أن يرتبط التدريب الرقمي ارتباطاً وثيقاً بمؤشرات الإنتاجية وجودة الخدمة، إذ يُرقّي مهارات الموظفين باستمرار.
4. أن يُسهم تقييم الأداء الرقمي في تعزيز الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي، من خلال توفير تغذية راجعة موضوعية وشفافة.
5. وجود فجوات في الجاهزية الرقمية بين الشركات التابعة، مما يُفضي إلى تباين في مستوى الاستفادة من التحويل الرقمي.
6. أن تُشكّل المقاومة الثقافية للتغيير أحد أبرز التحديات التي تحول دون تحقيق الأثر الأمثل من رقمنة الموارد البشرية.

الحادي والعشرون :التوصيات الأولية

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، يُمكن صياغة التوصيات الأولية الآتية التي سيؤكّد عليها أو يُعدّل فيها في ضوء النتائج الميدانية:

للقيادة الاستراتيجية: تبني رؤية رقمية شاملة لمنظومة الموارد البشرية تنبثق من الاستراتيجية الكلية للمجموعة، مع تخصيص ميزانية مستقلة للتحويل الرقمي في الموارد البشرية وتحديثها سنوياً

"إدارة الموارد البشرية: الانتقال التدريجي نحو نموذج "الموارد البشرية القائمة على البيانات (People Analytics) من خلال بناء قدرات تحليل البيانات البشرية (Data-Driven HR) وتوظيفها في القرارات

لإدارة تقنية المعلومات: ضمان توافر البنية التحتية التقنية المتكاملة وأمن البيانات، مع توحيد منصات الموارد البشرية عبر شركات المجموعة لضمان الاتساق في التحليل والإفادة من البيانات المجمّعة.

لمديري الوحدات : الانخراط الفاعل في تطبيق أنظمة تقييم الأداء الرقمية وتوفير التغذية الراجعة اللحظية للموظفين، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي عبر المنصات الرقمية.

للموظفين : الإقبال على برامج التدريب الرقمي والتطوير الذاتي المتاحة، والمشاركة الفاعلة في منظومة تقييم الأداء الرقمية بوصفها أداة نماء مهني لا مجرد أداة رقابة.

الخاتمة

يُمثِّل هذا البحث مساهمة علمية ميدانية هادفة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية وتأثيرها في الأداء المؤسسي، وهو مجال يكتسب أهمية متصاعدة في ظل التسارع الهائل لموجات التحول الرقمي التي تجتاح بيئات الأعمال الإقليمية والعالمية على حدٍ سواء.

وقد جاء اختيار مجموعة فوزي القابضة بيئةً تطبيقية لهذا البحث انعكاساً لخصوصيتها الاستثمارية المتنوعة التي تجعلها نموذجاً ثرياً لدراسة التفاعل المعقد بين التحول الرقمي ومنظومة الموارد البشرية وانعكاساته على الأداء المؤسسي في سياقات قطاعية متعددة تحت سقف مجموعة واحدة. كما وفّرت أرضية معرفية متينة — BSC و TAM و TOE و RBV الأطر النظرية المتكاملة المعتمدة — من تدعيم صياغة الفرضيات واختبارها بمصادقية علمية عالية.

وبالمحصلة، يأمل الباحث أن تُقضي نتائج هذه الدراسة إلى تقديم دليل إحصائي موثّق يُمكن قيادة مجموعة فوزي القابضة من اتخاذ قرارات استثمارية مدروسة في مجال رقمنة الموارد البشرية، وأن تُشكِّل هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث مستقبلية أعمق في هذا المجال الحيوي الذي لا يزال يفتقر إلى الأعمال البحثية الكمية الموثّقة في البيئة العربية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العمري، محمد سعد (2022). (أثر أتمتة وظائف الموارد البشرية على الكفاءة التشغيلية في شركات الاتصالات السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، 2(14)، 45-78.
- في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية: دراسة HRIS النعيمي، خالد راشد (2021). (دور أنظمة على الشركات المدرجة في سوق دبي المالي. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 3(8)، 112-145.
- المطيري، سلطان والحربي، عبدالرحمن (2023). (التحول الرقمي في وظيفة التدريب والتطوير وأثره على الكفاءات المؤسسية في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 1(43)، 89-120.
- الشمري، عبدالله فالح (2020). (واقع الاستقطاب الإلكتروني وأثره على جودة التعيين في المنظمات الكويتية. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 46(178)، 203-238.
- زايد، علي السيد (2019). (إدارة الموارد البشرية الرقمية: المفاهيم والممارسات والتطبيقات. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- الغامدي، منيرة بنت علي (2022). (أثر التحول الرقمي في إدارة الأداء على الالتزام التنظيمي للعاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز.
- محاضرات برنامج ماجستير إدارة RPC001 حسن، فيصل عبد الحميد (2024). (خطة البحث الأعمال، جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة.
- جراد، فايز (2024). (مفهوم وأخلاقيات البحث العلمي — مكونات خطة البحث. محاضرات برنامج ماجستير إدارة الأعمال، جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

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

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

Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends Report 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Insights.

Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2020). The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(28), 533–553.

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

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

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.

McKinsey & Company. (2022). The Future of Work After COVID-19: Reskilling and Digital HR Transformation. McKinsey Global Institute.

Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 — How industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11.

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023.
Geneva: WEF.

انتهى البحث — جامعة ميدأوشن، كلية الإدارة — العام الدراسي 2026