

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص الموارد بشريه



اثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة
والتجزئة بالمنطقة الوسطى : دراسة تطبيقية على الشركات الرائدة

The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Human Resources
Operations in the Wholesale and Retail Sector in the Central Region: An
Applied Study on Leading Companies

إعداد الطالب/

رشا فهد محمد بن عنزان

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025



الاهداء

إلى والديّ الكريمين، اللهم اجزيهما عني خير الجزاء، وارزقهما الصحة والعمر المديد، واجعل هذا العمل في ميزان حسناتهما. شكرًا على كل دعم وكل دعاء سعد بهما إلى السماء.

• "وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا" .. إلى من أمرني ربي بإحسانكم، أبي وأمي، أهدي هذا العمل راجية رضاكم ورضا الله.

• إلى من سهرت أعينهما من أجلي، إلى من دعواتهما كانت سر قوتي، إلى والديّ. جعله الله خالصًا لوجهه الكريم وسببًا لفرحتكما ورفعكما في الدنيا والآخرة.

شكرا وتقدير

إلى عائلتي العزيزة ، شكرًا على تحملكم لي في فترات الانشغال والتوتر، وعلى تفهمكم الدائم. وإلى أصدقائي المخلصين، شكرًا على كل كلمة تشجيع وعلى جلسات النقاش والتعلم والاستجمام التي ساعدتني على تجديد طاقتي. لقد كانت دعواتكم وصبركم خير معين لي

فهرس المحتوبات:

<u>رقم الصفحة</u>	<u>العنوان</u>
<u>6</u>	<u>المستخلص</u>
<u>7-14</u>	<u>الفصل الأول</u>
<u>15-36</u>	<u>الفصل الثاني الدارسات السابقة</u>
<u>37-55</u>	<u>الفصل الثالث منهجية</u>
<u>56-61</u>	<u>الفصل الرابع النتائج والتوصيات</u>
<u>62-66</u>	<u>الفصل الخامس المراجع</u>
<u>67-75</u>	<u>الملاحق</u>
<u>76</u>	<u>المستخلص</u>
<u>77</u>	<u>الغلاف</u>

قائمة الجداول :

<u>14</u>	<u>متغيرات البحث</u>
-----------	----------------------

فهرس الأشكال:

<u>29</u>	<u>تقنيات التحول الرقمي</u>
<u>31</u>	<u>الاستدامة</u>

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة بالمنطقة الوسطى في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من الشركات الرائدة في هذا القطاع. يكتسب الموضوع أهميته من الدور المتنامي للتحول الرقمي في تحسين جودة الأعمال، وتسريع المعاملات، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات، خصوصاً في القطاعات ذات الحجم الكبير وسرعة التغير مثل قطاعي الجملة والتجزئة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على موظفي الموارد البشرية والإدارة التشغيلية في الشركات المستهدفة. وركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية: مستوى تبني التقنيات الرقمية (مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية HRMS، الذكاء الاصطناعي، والأتمتة)، وتحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء)، ودور التحول الرقمي في رفع الإنتاجية وتقليل الزمن والتكاليف التشغيلية.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تسريع إجراءات التوظيف، وتحسين جودة بيانات الموظفين، وتيسير عمليات التدريب والتطوير، ودعم اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة وفورية. كما بينت الدراسة أن الشركات الرائدة تمتلك مستوى أعلى من الجاهزية الرقمية مقارنة بالشركات الأخرى، مما انعكس بشكل واضح على كفاءتها التشغيلية.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتطوير مهارات العاملين في الموارد البشرية لزيادة الاستفادة من الأنظمة الحديثة، وربط مبادرات التحول الرقمي بالاستراتيجية العامة للشركة لضمان استدامة التحسينات في الأداء.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الموارد البشرية، كفاءة العمليات، قطاع الجملة والتجزئة، المنطقة الوسطى، الأنظمة
الرقمية، الأتمتة، أنظمة إدارة الموارد البشرية HRMS، الذكاء الاصطناعي، التحول المؤسسي،
الشركات الرائدة، الكفاءة التشغيلية.

الفصل الأول

المقدمة:

. يشهد العالم تطوراً متسارعاً في مجالات التقنية والتحول الرقمي، مما أدى إلى تغييرات جوهرية في بيئات العمل الحديثة، خاصة في إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في تنفيذ مهامها التشغيلية والإستراتيجية. ويُعد التحول الرقمي أحد أهم المحركات الداعمة لتعزيز الكفاءة، وتطوير الإجراءات، وتحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات، حيث لم يعد خياراً ثانوياً، بل ضرورة تنافسية لرفع مستوى الأداء (Al-Qahtani, 2021).

وفي قطاع الجملة والتجزئة، الذي يعد من أكبر القطاعات الحيوية في المملكة العربية السعودية وأكثرها ديناميكية، تزداد الحاجة إلى تبني تقنيات رقمية متقدمة تمكن الشركات من التعامل مع حجم العمليات الكبير، وتسريع دورة العمل، وتحسين تجربة الموظفين. وتشير الدراسات إلى أن تطبيق الأنظمة الرقمية في الموارد البشرية يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحسين دقة البيانات، إضافةً إلى دعم عملية اتخاذ القرار (Hassan & Ahmed, 2020).

كما أن رؤية المملكة 2030 أولت اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي واعتبرته أحد الركائز الأساسية لتطوير الأداء المؤسسي، خصوصاً في القطاعات التجارية التي تعتمد على السرعة والكفاءة في تنفيذ عملياتها. وهذا ما يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في الشركات الرائدة بقطاع الجملة والتجزئة أمراً بالغ الأهمية؛ لفهم مستوى الجاهزية الرقمية، وتحديد نقاط القوة والتحديات، وقياس أثر التطبيقات الرقمية على بيئة العمل وفعالية الموارد البشرية (Ministry of Communications and Information Technology, 2022).

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة عمليات الموارد البشرية في المنطقة الوسطى، من خلال تحليل مستوى تبني الشركات الرائدة للأنظمة الرقمية، ومدى انعكاس ذلك على جودة وكفاءة العمليات الإدارية والوظيفية.

-مشكلة الدراسة-

يواجه قطاع الجملة والتجزئة في المنطقة الوسطى تحديات كبيرة في كفاءة عمليات المورد البشرية مثل :

1. البطء في التوظيف بسبب الاعتماد على الأساليب التقليدية
 2. قصور في التدريب نتيجة عدم توظيف المنصات الرقمية
 3. ضعف التحفيز لغياب أنظمة تقييم أداء رقمية
- في ظل التوجه العالمي للتحويل الرقمي ان يحسن كفاءة عمليات الموارد البشرية في هذا القطاع ؟

-أهمية الدراسة-

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج واحداً من أكثر الموضوعات الحيوية والمرتبطة مباشرة بقدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الرقمية المتسارعة. ويمكن توضيح أهمية البحث في الجوانب الآتية:

1. أهمية نظرية (علمية):

الإسهام في الأدبيات العلمية

يسهم البحث في سد فجوة معرفية تتعلق بمدى تأثير التحويل الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة، وهو قطاع لا يزال أقل تناولاً في الدراسات مقارنة بالقطاعات الخدمية أو الصناعية.

إضافة إطار تحليلي

يقدم البحث نموذجاً تفسيرياً للعلاقة بين تبني التقنيات الرقمية وكفاءة العمليات الإدارية، مما يساعد الباحثين في بناء دراسات مستقبلية تتناول التحويل الرقمي من زوايا وظيفية أخرى.

تعزيز المعرفة حول التحويل المؤسسي

يوضح البحث كيف يسهم التحويل الرقمي في إعادة تشكيل آليات إدارة الموارد البشرية، ورفع مستوى جودة القرارات، مما يثري النقاش العلمي حول دور التقنية في تطوير رأس المال البشري.

2. أهمية عملية (تطبيقية):

دعم صناع القرار في الشركات الرائدة

يقدم البحث مؤشرات عملية حول مدى جاهزية الشركات الرقمية، ويحدد مواطن القوة والقصور في تبني أنظمة الموارد البشرية الرقمية، مما يتيح للإدارة تحسين سياساتها وعملياتها.

تحسين كفاءة الموارد البشرية

يمكن للنتائج أن تساعد أقسام الموارد البشرية في تطوير عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، وتخطيط القوى العاملة، بالاعتماد على حلول رقمية أكثر فعالية.

مواءمة التحول الرقمي مع رؤية 2030

يدعم البحث توجه المملكة نحو تعزيز التحول الرقمي في القطاعات الاقتصادية، ويوفر بيانات تساعد على قياس مدى التقدم في تطبيق هذا التحول داخل قطاع الجملة والتجزئة.

تقليل التكاليف ورفع الإنتاجية

يعرض البحث أدلة علمية على دور الأنظمة الرقمية في خفض تكلفة العمليات الإدارية وتسريع إجراءات العمل، مما يجعل نتائجه ذات قيمة مباشرة للمؤسسات الباحثة عن رفع الكفاءة التشغيلية.

تعزيز القدرة التنافسية للشركات

من خلال إبراز أثر التحول الرقمي على جودة البيانات وسرعة الإنجاز، يساعد البحث الشركات على تعزيز موقعها التنافسي في سوق يشهد تغييرات مستمرة ومتسارعة.

-أهداف الدراسة-

التعرف على مستوى تبني الشركات الرائدة في قطاع الجملة والتجزئة للتقنيات الرقمية في إدارة الموارد البشرية.

قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، إدارة البيانات).

تحليل العلاقة بين استخدام الأنظمة الرقمية وسرعة وجودة إجراءات الموارد البشرية.

تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل إدارات الموارد البشرية في القطاع محل الدراسة.

تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز كفاءة الموارد البشرية من خلال تبني التقنيات الرقمية الحديثة

-تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات الرئيسة والفرعية التالية:

السؤال الرئيس:

ما أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة بالمنطقة الوسطى؟

الأسئلة الفرعية:

ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية لدى الشركات الرائدة في القطاع؟

ما مستوى كفاءة عمليات الموارد البشرية في هذه الشركات؟

ما العلاقة بين تبني الأنظمة الرقمية وتحسين إجراءات التوظيف؟

ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة التدريب وتطوير الموظفين؟

ما أثر التحول الرقمي على دقة وسرعة إدارة الأداء والبيانات الوظيفية؟

ما أبرز التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق التحول الرقمي؟

- فروض الدراسة

استناداً إلى الأدبيات والنظريات المرتبطة بالتحول الرقمي، تتم صياغة فروض الدراسة كالاتي:

الفرض الرئيس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة بالمنطقة الوسطى.

الفروض الفرعية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة إجراءات التوظيف في الشركات الرائدة.

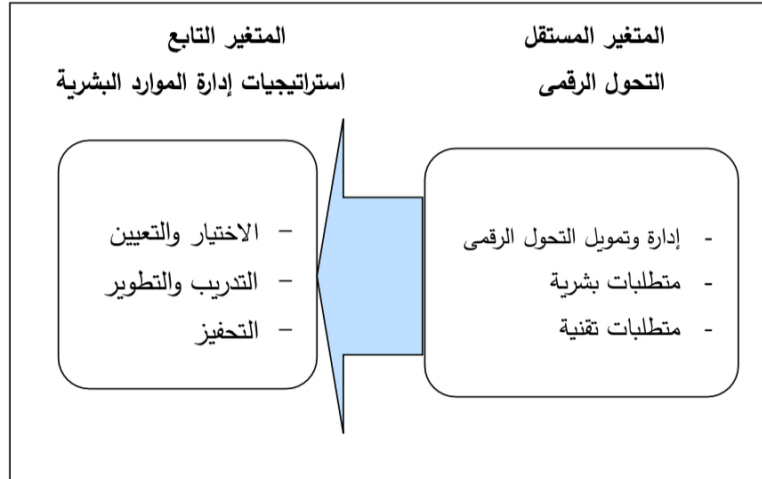
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين جودة عمليات التدريب والتطوير.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة إدارة الأداء والبيانات الوظيفية.

يوجد اختلاف دال إحصائياً بين مستوى تبني الشركات للتحول الرقمي ومستوى كفاءة الموارد البشرية لديها.

تؤثر التحديات التنظيمية والتقنية على فاعلية تطبيق التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية.

3- هيكل متغيرات البحث:



الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

تعد الدراسات السابقة مرجعاً أساسياً لفهم الإطار العلمي لموضوع التحول الرقمي وأثره على كفاءة عمليات الموارد البشرية، حيث توضح الاتجاهات البحثية التي تناولت الموضوع، وتكشف الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدّها. وقد شهدت السنوات الأخيرة ازدياداً ملحوظاً في الاهتمام العلمي بقضية التحول الرقمي، بوصفه أحد أهم المحركات المحورية لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات، خصوصاً في المجالات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن دمج التقنيات الرقمية مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRMS)، والأتمتة، والذكاء الاصطناعي، بات يلعب دوراً جوهرياً في رفع الكفاءة التشغيلية للإدارات، وتسريع الإجراءات، وتحسين دقة البيانات. كما أوضحت بعض الدراسات أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز عملية اتخاذ القرار، وتطوير عمليات التوظيف، وإدارة الأداء، وتخطيط القوى العاملة، في حين ركزت دراسات أخرى على التحديات التي تعيق تطبيقه مثل ضعف البنية التحتية الرقمية أو مقاومة التغيير الداخلي.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والصناعية والخدمية، إلا أن الدراسات التي ركزت على قطاع الجملة والتجزئة في السياق السعودي ما تزال محدودة. وهذا ما يبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية متعمقة تستقصي أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في هذا القطاع الحيوي، وتسد الفجوة البحثية المتعلقة بالشركات الرائدة في المنطقة الوسطى.

وبناءً على ذلك، تستعرض هذه الدراسة مجموعة من البحوث العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف توضيح الإسهامات العلمية السابقة، وتحليل مناهجها وأدواتها ونتائجها، وتحديد كيفية الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية وصياغة فرضياتها.

-الدراسات السابقة

صناعة السياحة، وذلك من خلال الاعتماد على التقنيات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الموانئ الرقمية، السياحة الافتراضية، توفير البيانات الضخمة، وتحديد المواقع الجغرافية، وغيرها من التقنيات التكنولوجية الحديثة، وتستهدف الأجهزة السياحية الرسمية في مصر تنشيط السياحة الدولية الوافدة إليها من معظم دول العالم وتحسين جودة خدماتها واستعادة مكانتها السياحية، وهو ما يتطلب ضرورة مواكبة التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة وتسويق وتنمية النشاط السياحي في مصر من خلال تزايد الاعتماد على السياحة الإلكترونية بمختلف تطبيقاتها وتطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية. ولتحقيق هذا الهدف فقد تهدف الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، وتوصلت إلى نتائج هامة تتمثل في إمكانية تطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية إذا ما تم التغلب على التحديات التي تواجهها في هذا الشأن، وضرورة الحصول من التجارب الناجحة في هذا المجال ومحاولة تطبيقها، وضرورة تنفيذ آليات فعلية لتطبيق التحول الرقمي على السياحة المصرية بشكل متكامل في ضوء التوصيات التي انبثقت عنها الدراسة.

دراسة شحاته، 2020) بعنوان "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية".

هدفت الدراسة إلى تحليل انعكاسات تطبيق آليات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطبيقات الحكومة الإلكترونية التي تتجلى في جودة الخدمات المقدمة بالمؤسسات الإدارية المتخصصة، مع التركيز على متطلبات حوكمة إجراءات التحول الرقمي، وإشكاليات التطبيق بالمجتمعات العربية بوجه عام ومصر على وجه التحديد، وطبيعة وماهية قواعد المحاسبة والمساءلة التي تضمن نجاحه، ابتكارات تكنولوجيا المعلومات على أربعة أبعاد أساسية (استخدام التقنيات لتحقيق الدور الاستراتيجي للمؤسسات الحكومية ودعم رؤيتها المستقبلية، والتغيرات في خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، وتوافر الجوانب المالية). كما أكدت نتائج البحث على ضرورة تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات جديدة وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي، وإنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول السريع إليها، فضلاً عن أن تفعيل آليات التحول الرقمي تؤثر على تعزيز أبعاد الشمول المالي لتخفيض التكلفة المالية لمقدمي المنتجات والخدمات المالية وغير المالية، وتوفير خدمات مالية سريعة وآمنة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء والمواطنين، ولاسيما تحسين الناتج المحلي الإجمالي وأخيراً ضرورة حوكمة المعايير والإجراءات الخاصة بآليات التحول الرقمي لضمان حماية البيانات الرقمية وتحسين مستوى الإفصاح والشفافية، وبناء جسور من الثقة بين مقدمي الخدمات والجمهور.

دراسة (علام 2020) بعنوان " تكنولوجيا التحول الرقمي وتنافسية الخدمات المصرفية الإلكترونية في مصر إقليمي وعماليا".

تهدف الدراسة إلى تعزيز تنافسية الخدمات المصرفية الإلكترونية، الصراف الآلي، الدفع الإلكتروني، موبايل بانكينج، كريدت كارد، إنترنت بانكينج، في ضوء تكنولوجيا التحول الرقمي والشمول المالي، ومن ثم القدرة التنافسية والأداء المالي للبنوك في مصر إقليمياً ودولياً لأن الخدمات المصرفية الإلكترونية تلعب دوراً إيجابياً متزايداً في النمو وتنافسية القطاع المصرفي، وقد استخدمت الدراسة منهجية التحليل الرباعي للخدمات المصرفية الإلكترونية، والوقوف على أهمية هذه الصناعة، وأهم نقاط الضعف، والفرص المتاحة.

- دراسة (حماد، 2020) بعنوان "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 318 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفقاً لخطوات محددة.

دراسة (إبراهيم 2021) بعنوان "دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري".

تهدف الدراسة إلى دراسة التحول الرقمي وإشكالية فرض ضريبة على المعاملات الرقمية، وسبل الحد من التحديات التي تعوق فرض ضريبة على المعاملات الرقمية في مصر، بالإضافة إلى دراسة تجارب الدول الأخرى (فرنسا، إيطاليا، المملكة المتحدة في هذا المجال)، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أهم نتائج البحث أن هناك خطر تآكل القاعدة الضريبية الوطنية في ظل تزايد الاقتصاد الرقمي، وعدم وجود تشريعات ضريبية في مصر للتحولات العميقة في المعاملات المالية، حيث يتحدى التحول الرقمي الممارسات الضريبية التقليدية بنماذج الأعمال الجديدة مثل مبيعات البرامج والكتب الإلكترونية والطباعة ثلاثية الأبعاد، أوصت الدراسة باستمرار الاهتمام بالبنية التحتية المعلوماتية،

والمساهمة مع المنظمات والمؤسسات العالمية لصياغة نظام ضريبي دولي توافق للتحولات الكبيرة في الاقتصاد الرقمي، سن تشريع محلي وأحادي النتيجة لفرض ضريبة على المعاملات الرقمية في مصر،

حتى يتم الاتفاق بشأن التنسيق المتعددة الأطراف على المستوى العالمي، وأن تكون هذه الإجراءات متفق عليها مع التزامات مصر الدولية.

دراسة (أحمد، 2021) بعنوان "التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية".

تهدف الدراسة إلى محاولة التوجه لتفعيل التحول الرقمي إعداد البرامج التدريبية للمسؤولين التي تتحدث مثل هذا التغيير المستهدف مما يؤثر إيجابياً في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية من ثم يفكر في سياسات الرعاية الاجتماعية، يفكر في التنمية المستدامة في البلاد. واستنباطاً مما سبق أن حددت القضية الرئيسية للدراسة في هل يسهم التحول الرقمي كمتغير في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية؟، كما هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، محاولة التوصل إلى خطة مستقبلية مقترحة لتفعيل استخدام التحول الرقمي في تحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

كما تم توجيه استمارة استبيان للمسؤولين بمديرية التضامن الاجتماعي والإدارات الاجتماعية التابعة لها بمحافظة أسيوط وبلغ عددهم (٢١١) مفردة، أوضحت نتائج الدراسة صحة الفروض كاملة، وأن للتحول الرقمي دوراً أساسياً في التخطيط لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
1/22: الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

دراسة (الطيب، 2020) بعنوان "متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً: دراسة وصفية تحليلية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على متطلبات تسويق الموارد البشرية إلكترونياً، مع توضيح مفاهيم تسويق الموارد البشرية والمتطلبات التي يحتاجها تسويق الموارد البشرية وكذلك التطرق إلى مفهوم التسويق بشكل عام، بناءً على

2/2/1: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي:

بعنوان 2012(Unall & mete) دراسة

"تأثير تكنولوجيا المعلومات على ممارسات وكفاءات الموارد البشرية".

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات على ممارسات الموارد البشرية والجدارات التي تتراوح ما بين المعرفية والمهارية، وتتعلق بالمنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الجدارة الرقمية للموارد البشرية وأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنمية قدرات ومهارات المديرين والموارد البشرية لإحراز التقدم والاستدامة، وأن تكنولوجيا المعلومات تؤثر على الموارد البشرية، وأن أهمية المعرفة ورأس المال البشري لها بند إضافي متوقع على وظائف الموارد البشرية والجدارات لمن يمتحن إدارة الموارد البشرية.

(: إليوت، تيفاني وكاي، ماريان ولابلانت، ماري، 2016 دراسة

"التحول الرقمي في التعليم العالي. كيف تتطور تقنيات وممارسات إدارة المحتوى في عصر إدارة التجربة"

تهدف الدراسة إلى تحديد آليات الاستفادة من المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات، لإشراك المستفيدين من الطلاب وأسرهم في الجامعات والتفاعل معهم، وتوصلت الدراسة إلى أن يكون لدى رؤساء الجامعات القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة؛ وتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرات، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعات

دراسة (Tijan, E. & etal, 2021) بعنوان

"التحول الرقمي في قطاع النقل البحري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح والحواجز التي تحول دون التحول الرقمي في قطاع النقل البحري حيث أن الدراسات السابقة التي تقدم لمحة شاملة عن التحول الرقمي في قطاع النقل البحري نادرة من أجل سد هذه الفجوة البحثية ، تم تحديد 139 مصدرًا ، تتعلق بشكل أساسي بالدوافع وعوامل النجاح والحواجز التي تحول دون الرقمنة والتحول الرقمي، كما تم إجراء تحليل لأحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا إلى جانب تحليل تأثير التحول الرقمي في قطاع النقل البحري باستخدام عدد من الحالات وأظهرت الدراسة إن تطوير التقنيات المبتكرة (مثل Blockchain أو الشحن المستقل) يعزز بالتأكيد التحول الرقمي في قطاع النقل البحري. كما أن العوائق التي تؤدي إلى إبطاء التحول الرقمي مقارنة بالصناعات الأخرى مثل الافتقار إلى الوعي بكيفية تأثير التحول الرقمي على الأعمال التجارية، والافتقار إلى المعايير والتعاون بين أصحاب المصلحة، وأيضاً تملأ نتائج البحث فجوة البحث المحددة، ويمكن أن تخدم الممارسين في تشكيل الاستراتيجيات المناسبة للتحول الرقمي الناجح للمنظمات في قطاع النقل البحري.

بعنوان Jhan & Tina, Z, 2021 (دراسة

"عدم اليقين البيئي، وتنسيق الموارد و

التحول الرقمي: نهج تحليل الجودة الضبابي

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل للتحول الرقمي حيث يُعد التحول الرقمي ضرورياً إذا أرادت الشركات الحصول على ميزة تنافسية في الاقتصاد الرقمي، وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لا يعتمد على شرط واحد، ولكن على التفاعلات بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد بناءً على تحليل مقارنة نوعي للشركات الصينية التي تمر بالتحول الرقمي، كما حددت الدراسة خمسة شروط تؤثر على التحول الرقمي في المستويات العالي والدنيا ويمكن تحقيقها من خلال التكوينات المختلفة للسابق، وتوضح الدراسة أيضاً تأثير كبير لعدم اليقين التقني بالإضافة إلى التآزر بين عدم اليقين البيئي وتنظيم الموارد، والتي يمكن أن تعتمد بشكل مشترك التحول الرقمي، كما تثرى هذه النتائج الأدبية حول التحول الرقمي بشأن آثار التحول الرقمي على المؤسسات.

بعنوان دراسة غوشال 2021

"التحول الرقمي للشركات الصناعية: نهج القدرة الديناميكية"

تهدف الدراسة إلى تحديد إطار نظري جديد لتطوير القدرة التحويلية الرقمية، ويوضح الإطار التكاملي كيفية ظهور القدرات الأساسية الثلاث للاستشعار الرقمي، والاستيلاد الرقمي، وإعادة التشكيل الرقمي من خلال القدرات المرتبطة بالاستشعار الاستراتيجي، والنماذج الأولية السريعة، والهيكل التنظيمي، وتحول نموذج الأعمال، والتحول الثقافي / العقلي. وتوضح الدراسة حالات الطوارئ الداخلية والخارجية للعلاقة بين إنترنت الأشياء والتقنيات الناشئة، وتطوير القدرة التحويلية الرقمية بشكل جماعي، وإمكانية التحول الرقمي تم تسليط الضوء على آثار التحول الرقمي على النظرية والتطبيق، وتناقش القيود

دراسة (2015، كيفا) بعنوان:

"تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في معاهد الأبحاث في كينيا".

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا، وقد تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة المتكونة من 986 موظفاً من العاملين في جميع المعاهد موضوع الدراسة، حيث تم توزيع 761 قائمة استبيان على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 255 قائمة استبيان صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية، وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، توصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها لوجود علاقة قوية ذات الدلالة الإحصائية بين تلك الممارسات وبين أداء العاملين في مراكز البحوث.

دراسة (2015، غوتام) بعنوان

"التنمية الاستراتيجية للموارد البشرية: تغيير النموذج في الشركات النيبالية المدرجة"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تنمية إدارة الموارد البشرية، والنظر في إشراكهم من قبل المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتقاسم مسؤولية الموارد البشرية والتغيرات في أدوار الإدارة التنفيذية لبرامج تنمية الموارد البشرية في إحدى الشركات التجارية في نيبال، وقد تم جمع البيانات باستخدام استبيان من الإدارة التنفيذية ومديري الموارد البشرية من (105) منظمة بالاعتماد على وحدة التحليل للبيانات، وتوصلت إلى أن معظم المنظمات التي تقوم بصياغة خطط تنمية الموارد البشرية على مستوى الشركات عن طريق مشاركة جميع إدارات الشركة، وأن

معدل اختيار مدراء الموارد البشرية من المصادر الداخلية كان بنسبة عالية إلى حد ما وفي الوقت نفسه يزداد فيه تعيين مدراء إدارة الموارد البشرية من خارج الشركة والتوجه نحو إشراكهم في صياغة الاستراتيجيات. وتسهم هذه الدراسة كذلك في نظرية إدارة الموارد البشرية القائمة وتساعد على تنفيذ السياسات والبرامج من قبل مديري الأعمال النيبالية من أجل تعزيز أداء الأعمال بشكل عام.

بمعنوان دراسة Afagheta2016

"استكشاف أبعاد ومكونات القيم الإسلامية المؤثرة على إنتاجية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي بلدية مشهد"

أهتمت الدراسة بالتعرف على مدى وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوجهات بناء رأس المال الفكرى والبشرى، والنتائج بلورت طبيعة تلك الممارسات من حيث الدفع بأنشطة وأعمال تقديم إدارة الموارد البشرية لكي يعتمد من أصول رأس المال الفكرى والبشرى ويقدم كل ما يؤدى لزيادة قيمة تلك الأصول وزيادة العائد المتوقع منها

أوضحت النتائج كذلك مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز العوامل التي تؤدى إلى مناخ مناسب لزيادة أصول رأس المال البشرى من حيث محفزات الابتكار والإبداع، وكذلك آليات التمكين الإدارى وأساليب التحفيز المادي والمعنوي، وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد أساس الأداء الذي يمكن للمنظمة من إحداث تغيير إيجابي يهدف إلى نقل نوعية في مجالاتها

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يرتكز نجاح التحول الرقمي كأحد

دراسة الحارثي (2020) هدفت الدراسة التعرف على جهود وزارة البيئة والمياه والزراعة للتحول الرقمي ومعوقات التحول الرقمي والتعرف على تعاونه ومعايير. حيث بلغت العينة 60 فردا تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم تطبيق النهج الوصفي التحليلي الذي يسعى لتحقيق الأهداف. وتوصل الحارثي إلى وجود جهود مبذولة نحو التحول الرقمي مما ظهر تميز ملحوظ في تقديم الخدمات مع بعض المعوقات التي تتحول دون تطبيق التحول الرقمي داخل

الوزارة وقد أوصى بتعزيز إدارة مستقلة لأمن المعلومات والاتصالات لمواكبة كل ما يستجد من برامج وتقنيات والعمل على تدريب منسوبي الوزارة عليها.

البلوشي، الحراسي العوفي (2020) قام الباحثون بدراسة بعنوان واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية تهدف إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، ودراسة مستوياتها في التحول. حيث أجريت الدراسة على خمس هيئات هم وزارة التقنية والاتصالات وشرطة عمان السلطانية، وزارة الصحة، وزارة التربية والتعليم، وبنك مسقط، وتم الاعتماد في إجراء الدراسة على النهج الوصفي النوعي وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تكثيف عملية استغلال المؤسسات لتقنيات التحول الرقمي واستحداث مشاريع تقنية تخدم العمل بصورة فعلية، ويكون لها تأثير واضح في العمل المنجز وآلية تقديمه، كاستخدام روبوتات الدردشة آلية للرد السريع على استفسارات المستفيدين حول خدمات المؤسسة

فيما يتعلق بالباحثين (د. مرنيز، الياس (2019) دراسة بعنوان دور تكنولوجيا المعلومات الحديثة في تحسين فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية تهدف إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية حيث أجريت الدراسة على مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وأعتمد الباحثان على المنهج الوصفي حيث توصل الباحثان إلى الدور الهام الذي تقدمه الأجهزة والمعدات الحاسوبية الحديثة في تحقيق الجودة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية من خلال إدارة أعمالها بصورة منظمة ودقيقة واقتصاد في الوقت والجهد والمال.

كما كانت دراسة الباحث (قورمي (2014) مؤكدة لذلك في دراستها بعنوان كيف يؤثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الجودة الشاملة؟ لدى موظفي جامعة قاصدي مرباح والتي هدفت إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الجودة الشاملة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتوصلت فيها الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الجودة الشاملة

دعم (بوخلوف (2020) في ورقته البحثية بعنوان (دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب) إلى أهمية مشروع التحول الرقمي في المغرب وقدرته على حل المشكلات التي يواجهها الإنسان ودوره في تفعيل التنمية المستدامة، والوصول إلى نتائج متعددة من ضمنها أن التحول أمر يشمل جوانب اقتصادية، ثقافية، اجتماعية، بيئية مثل: (تحدي فيروس كورونا (19)، وأن التقنية تساعد الدول على حصر هذا الوباء عبر اكتشاف لقاحات فعالة ومضادة.

ذكرا (حمني وطوبال (2020) أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة تعتبر من الحلول التي يعتمد عليها لإنجاح التحول الرقمي في جميع المؤسسات الحكومية والخاصة والهيئات، ودعما إلى أن المنظمات التي تدرس تكنولوجيا المعلومات في أعمالها حققت عوائد عالية في استثماراتها، نقيض

المنظمات الأخرى، وأوصت الباحثتان إلى ضرورة اعتماد مفاهيم حوكمة تكنولوجيا المعلومات والعمل على تطبيقها

ما يميز هذا البحث عن غيره من الدراسات السابقة:

تميز هذا البحث بأنه تم إجراؤه على قطاع البنوك الذي يعتبر محورًا أساسيًا في الاتجاه نحو التحول الرقمي، ودراسة قدراتها على مواكبة هذا التحول والسعي لتحقيق رؤية 2030

-الإطار النظري

يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تغييرات ملموسة وجذرية في تقديم الخدمات ضمن المواصفات التي تتفوق على التوقعات، حيث أنه يساعد على الديمومة والتنافسية، إضافة إلى إنشاء المجتمعات الفعالة، كونه يدعم تقديم الخدمات بالشكل المناسب وبسرعة أكبر، فهو يعتبر عملية انتقالية للمنظمات تعتمد فيها على التكنولوجيا الرقمية في ابتكار خدمات التحكم (البار، 2019). عند تحليل التحول الرقمي نجد أنه يتناسب في عمليات التغيير للمنتجات وطريقة تقديم الخدمات، ومن الممكن أن يكون إستراتيجيًا يتعلق بالتدخل في وظائف المنظمات ككل (بردان 2019)، كما أنه يعمل على إحداث تغييرات في المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية والطرق والأساليب التي يتم اتباعها في عملية التشغيل، والآليات المستخدمة في الحصول على الخدمات، فيعتبر المستقبل الرقمي البديل العلمي الوحيد الذي يقع بين أيدينا، حيث أن مستقبل البشر مرتبط بالنمط التكنولوجي الحديث،

فالاقتصاد التقليدي يقوم على العنصر البشري، مما يبرز عنه العديد من الأخطاء، ويعتمد على الدورات الوظيفية الطويلة، بينما الاقتصاد الرقمي الحديث ممتد به شديد، (2021)

. تلاشي العمليات التقليدية، مما يجدد في زيادة مستوى العمليات الإثارة، وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المطروحة

. بناء النماذج التي تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليص الوقت المطلوب لإنجاز الخدمات

. تقليل الإتفاق الحكومي على الخدمات المطروحة، بالإضافة إلى رفع مستوى الأداء، وإدخال الخدمات الحديثة والجديدة. ارتفاع مستوى الثقة بالمنظمات العامة، يهدف مبدأ الاستمرارية المجيلان، (2020).

. ارتفاع مستوى الثقة والمرونة وسرعة تلقي الخدمات، وتقليل الأخطاء والمخاطر.

. تنمية الثقافة والإبداع والتطور داخل المنظمة وإعادة رسم وصياغة الطرق التي تتعامل بها الأفراد داخل المجتمع (الشرباز، 2000).

إن قواعد الامتثال للتحويل الرقمي في المنظمات الحكومية التي تقدم خدماتها للمواطنين والمستفيدين منها تشمل التنسيق في أداء الخدمات، وسهولة الحصول عليها، بالإضافة إلى التعرف على كيفية الوصول إليها، وتقليص الاعتماد على العنصر البشري، وذلك لتوحيد مستوى أداء الخدمات، وتقليل المخاطر، والفصل بين تلقي الخدمة ومقدميها، والعمل على ترويج الخدمات الإلكترونية، إضافة إلى القابلية للتحديث عن طريق المشاركة ترفع مستوى الخدمة، والعمل على تطبيق معايير المحكمة من الثقافة والصباح وونزاهة المديد، (2021)

مبررات تدعو إلى التحويل الرقمي

في ضوء النمو والتطور المتسارع في مجال التقنيات والتكنولوجيا الرقمية والتطور في الكليات والأنظمة الذكية الحديثة، بالإضافة إلى زيادة القدرة على معالجة البيانات والذكاء الاصطناعي ساهم في التحولات غير المسبوقة في العمليات المثيرة، ما أدى إلى إحداث تغييرات جذرية في الاقتصاد العالمي، كل ذلك كان بحاجة إلى المواكبة التحويل الرقمي لما له من آثار جوهرية على متلقي الخدمات، حيث أنه يساهم بتخفيف الأعباء عليهم من التواجد بمكان وجود الخدمة والزمن المحددة للبيتها، بالإضافة إلى المبررات الديموغرافية والمهنية نتيجة الفرص المتاحة التي من الممكن أن توفرها، وكذلك التكاليف، لما له من أثر ملموس بتخفيض النفقات على المدى القصير أيضًا مبررات التحويل الرقمي من كونه

حكومي القط إلى الاتجاه نحو السوق، والتحول من الاعتماد على الإشراف والتدخل الحكومي إلى استخدام السوق والتسويق لتحقيق الأهداف التي تريد منظمات الوصول إليها، بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية والمعرفية وما أحدثته من الجودة الرقمية بين الدول الفقيرة القليلة الغنية، وما عمله من تغيير مسار الأداء التقليدي للكثير من المنظمات المواكبة التقدم الظاهرة، واستثمار المكونات والإمكانيات بالجوانب الاقتصادية والمادية التي تمتلكها التطوير ورفع مستوى المنظمات في تقديم خدماتها، والتغلب على المخاطر والتحديات والصعوبات والعقبات التي تواجهها في المرحلة المعاصرة، والتربية التكنولوجية والانفتاح والتكامل بين المجتمعات الإنسانية. من انفتاح أوجدته عولمة العالم عن طريق الثورة التكنولوجية ومحاولات الربط بين الأفراد ككل من خلال الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، والقضاء الإلكتروني وما على ذلك من أساليب رقمية، والتوجه نحو التوظيف واستخدام وتوظيف وسائل تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها بشكل أدق وأسرع وموارد أقل، إضافة إلى ذلك قوى السوق العالمية وثقافتها، فإن السوق يحتاج إلى توافر أيادي عاملة ذات مهارة معرفية معقدة مثل مهارات حل المشكلات، والتفكير بمنطقية، وجمع البيانات، وتحليلها، وتركيبها والعمل على سرعة أداء العمليات وبالأخص المعدة والحاجة إلى زيادة الإثارة، إذ إن وجود مناخ ملائم للعمل والإبداع، ونقول مجالات تنافسية وصال إلى التميز داخل (2008)، المنظمات (أمين)

أهمية التحول الرقمي:

فرز أصية التحول الرقمي في درتها على المساهمة بعل وع المشكلات وتفعيل التنمية والبحث والاستقامة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية، بالإضافة إلى العمل على تحسين تجربة العميل وتعليق على إعادة التجربة المرات متتالية والمرونة والإبداع والابتكار في العوامل الرئيسية التي تدعمها التحول الرقمي إلى جانب تطوير المصادر الحديثة المتنوعة للإيرادات والأنظمة البيئية التي تعتمد على المعلومات مما تعمل على



شكل رقم (1) تقنيات التحول الرقمي

المصدر (المنصة العربية الموحدة، 2020)

خصائص عملية التحول الرقمي:

يملك التحول الرقمي القدرة على العمل على تطبيق مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الخدمية عن غيرها من المنظمات الأخرى بمعنى أحداث التميز عن بعضها ومن أهم هذه الخصائص: (المطرف، 2000)

1. تتمتع المنظمات بالتكيف مع بيئة العمل التي تعيّن فيها في الوقت الحاضر التي تتمتع بالتغير والتنوع.

2. التميز في امتلاك المكونات والمكونات التي تدعم الأنشطة والعمليات العملية التنافسية.

امتلاك استخدام التقنيات ذات المواصفات عالية الجودة من المعلوماتية العالمية.

عابرة للحدود تطرح خدماتها بطريقة تكاملية يستطيع متلقيها للوصول منها على مستوى العالم

بناء تنظيمي شبكي لوجود طبيعة خاصة لعملها وارتباطاتها من المنظمات والأفراد داخلها وخارجها، محلية وعالمية.

تعمل المنظمات المتمولة رقمياً على تحقيق مبدأ النزاهة والشفافية وذلك بسبب وضوح الأنوار والمسئوليات والأهداف، على العديد من القرارات اليومية دون الاعتماد التسلسلي الهرمي التقليدي.

7. يعمل التحول الرقمي على امتلاك بنية معلوماتية أساسية، ويمكنها من مباشرة متابعة أنشطتها من خلال شبكة الإنترنت، كما أن التحول الرقمي يزيد ويعمل على الحصول على من أحدث وسائل وأدوات التقنيات الحديثة المتطورة للاتصالات المعلوماتية التي تساعد من القامة وتلبية متطلبات التميز.

التحول الرقمي:

قبل الموعد المحدد في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي من قبل المنظمات سواء التجارية أو الخدمية أو الصناعية والتي تعمل في القطاع العام أو الخاص، تحتاج هذه المنظمات إلى وضع مجموعة من الأهداف الملموسة، والتي تشمل تعزيز التجارب التي تعمل وتساهم في تحسين أدوات مقاييس العاملين داخل المنظمات ودعمهم، وتوفير القدرات التي من خلال التميز للمنظمات باستخدام الأساليب الرقمية، والعمل على خلق الثقافة في بناء القرارات المبنية على البيانات والمعلومات التي تتمتع بالمصداقية والموثوقية والملائمة، وبناء العقلية الرقمية في مختلف الدوائر داخل وحدات العمل في المنظمة والعاملين بها، بالإضافة إلى تحسين الموارد حيث يعمل على تغطية جميع الجوانب من تحسين الاتصال بين المسؤولين والمُدراء وتخفيض التكاليف (2020 ســـــبير).

إن التحول الرقمي هو استثمار في الفكر والإنسان وتغيير سلوكه لتطوير طريقة العمل اليومية وتحويلها جذرياً من أعمال روتينية مستهلكة إلى أعمال منجزة بشكل أسرع عن طريق التقدم من التطور التقني المتسارع في العالم المعاصر.

واختصر ذلك (آل صمع، 2018) بتعريفه بأنه أداة لتحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق وتطبيق خدمات جديدة وبسرعة ومرونة.

2-3 خطوات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية:

تبنت المملكة العربية السعودية أنظمة للاتصالات وتقنية المعلومات ووضعتها أول الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي، نجد أنها تتخذ قفزات نوعية هدفها الإسراع في عملية التحول الرقمي في قطاع الأعمال ووصلت إلى مجتمع معلوماتي واقتصاد رقمي زاهر، كل ذلك سعياً للاحتفال بأمور الحياة المعيشية للمواطن والمقيم يريد معدلات عالية من الرفاهية

لكي تكون نموذجاً رقمياً في الريادة العالمية، تسعى الاستدامة الاقتصادية بدأت المملكة العربية السعودية خطواتها في التحول الرقمي السريع من خلال تطوير الجهات الحكومية المختلفة وتوحيدها بمفهوم التعاملات الالكترونية، وأنشأت لجنة دائمة تحت مسمى اللجنة

الوطنية للتحويل الرقمي لتتولى تخطيط ورسم السياسات والاستراتيجيات وإعداد الخطط والبرامج التنفيذية، بالإضافة إلى اعتماد خطط برنامج التحويل الرقمي والإشراف على تشغيله.

وقد نجحت المملكة العربية السعودية في عام 2020 في تحقيق إنجازات عالمية تفخر بها ومن ضمنها:



من الشكل (1-2) نلاحظ أن المملكة حققت المرتبة الأولى حاليًا في متوسط سرعة الجيل الخامس بأكثر من 12 ألف برج للجيل الخامس.

وهذا مؤشر يوضح مدى إمكانيات البنية التحتية التقنية للمملكة وسرعة تطورها خلال السنوات العشر الماضية لتحقيق التحويل الرقمي.

وسعت المملكة للتحويل الرقمي في تطوير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للقطاع الخاص نجد أنها استحدثت منصة (قوى) والتي تهدف إلى تعزيز التحويل الرقمي من خلال إنجاز جميع الخدمات المرتبطة بقطاع العمل بسهولة، وسرعة في اتخاذ القرارات وزيادة مستوى الشفافية للوصول إلى أتمتته كاملة.

حيث تم تغطية 95% من احتياجات العملاء عبر منصة قوى نظيفة فورية. وتم تحقيق نسبة نمو 485% في عدد التأشيرات المصدرة للتوسع في أعمال القطاع الخاص.

أما في القطاع الحكومي، فقد احدثت بوابة رقمية موحدة معنية بمسيرة الموظف الحكومي والتي تهدف إلى: تحقيق الشفافية وحوكمة الإجراءات وأتمتتها. فقد عبر منصة (مسار) في رفع نسبة الارتباط الوظيفي للموظف الحكومي للخدمة المدنية إلى 74% الذي أدى بدوره إلى تحسين إنتاجية الموظف الحكومي وإيجاد بيئة عمل محفزة.

ولم تقف جهود المملكة في تطوير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى هذا الحد بل احدثت منصة (عمل المستقبل) لتوفير خدمات توثيق العقود للأفراد والمنشآت من خلال بوابة إلكترونية لتسهيل العمل المرن والعمل الحر والعمل عن بعد.

فقد حققت خلال عام 2020 توثيق أكثر من 1400 عقد عمل مرن، وأكثر من 1900 إعلان توظيف، وأكثر من 64 ألف عامل عن بعد، وتجاوز عدد وثائق العمل الحر 371 ألف وثيقة تقرير التحول الرقمي، 2020).
الباحث الثاني: كفاءة الموارد البشرية

2-6 مفهوم الكفاءة:

تشمل كفاءة إدارة الموارد البشرية في نوعية وجود الأساليب التي تطبقها المنظمات فيما يخص إجراءات وسياسات العاملين (شليبي، 2020).

ويمكننا القول إن المنظمة إذا أرادت أن تتصف بالكفاءة يجب عليها تحقيق الأهداف الاستراتيجية والخطط، المرتبطة بالهدف الاستراتيجي في الوقت المحدد.

2-7 أنواع الكفاءة:

تعددت التصنيفات والتقسيمات للكفاءة وذكر قويدري (2021) تصنيف مختصر للكفاءة وتم تقسيمها إلى

الكفاءة الفردية: مجموعة أبعاد تتضمن المهارات والسلوكيات والقدرات التنظيمية التي تخضع لبعضها للحصول على أداء عالي تجعلها ميزة تنافسية للمنظمة (بوزناق، 2020).

الكفاءة الجماعية تركز على التفاعلات الداخلية بين أعضاء الجماعة ويميزها طريقة التفاعل والاتصال بين الأفراد وقدرتهم على إنجاز مهام الموكلة إليهم (بوزناق، 2020).

برزت الحاجة إلى تطوير المهارات والقدرات الرقمية اللازمة لتحقيق متطلبات العصر الرقمي، ويأتي بناء القدرات الرقمية مدفوعاً بالاحتياجات ومصمماً وفقاً لطبيعة كل مستوي إداري وبناء على الظروف الخاصة بكل دولة، فلم يعد بإمكان المؤسسات الحكومية أن تستمر بإدارة أعمالها وإجراءاتها وتقديم خدماتها للمواطنين بشكل يدوي أو ورقي كما اعتادت عليه في العقود السابقة، بسبب الحاجة لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة بتأدية خدماتها على نحو يواكب متطلبات العصر الجديد، وبناء على ذلك برزت أهمية التحول الرقمي بالتدريب على مدار العقدين السابقين، فشكل أساساً تُبنى عليه معظم الحلول لمواكبة هذا

التطور المتسارع، وتسخير التكنولوجيا بما يخدم مصلحة الأفراد أو المؤسسات، وحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة.

أدرك العالم أجمع بوجهٍ عامٍ، والمنطقة العربية بوجهٍ خاصٍ، أهمية هذا التحول واستخدام التكنولوجيا استخداماً فعالاً خاصة خلال جائحة كوفيد- 19 التي سرّعت بدورها من وتيرة التحول الرقمي في منظومة الخدمات العامة المبنية على الرقمنة، فخلال الجائحة تحولت معظم الأنشطة والخدمات الحكومية والفعاليات الاعتيادية إلى النمط السيبراني للالتزام بشروط التباعد الاجتماعي والحد من انتشار الجائحة.([xx])

تعود مبادرة التحول الرقمي إلى المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2016 والذي أُطلق للمساهمة في تشكيل المستقبل. وإذا كان التحول الرقمي هو المحصلة النهائية فإن نقطة الانطلاق تكمن في بناء القدرات الرقمية أو المهارات الرقمية تمهيداً لتدشين سياسة التحول الرقمي الشامل بالقطاعات الخدمية الحكومية على الصعيدين المركزي والمحلي.

تتطلب عمليات بناء القدرات الرقمية مراجعات مستمرة لإعادة التقييم بسبب التغيرات السريعة والمتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فعلى سبيل المثال توفير منصات للسلع العامة الرقمية مما يساهم في تداول المنافع العامة الرقمية واستقطاب المواهب، وتوسيع التخطيط لبناء القدرات الرقمية وتعزيز بناء القدرات الرقمية في مجالاتٍ عدةٍ مما يعزز من فرص نمو الاقتصادات الرقمية.

و"يعتبر التحول الحكومي الرقمي مصطلحاً واسعاً يتدرج فيه العديد من المفاهيم كالحكومة الإلكترونية، والحكومة الرقمية وغيرها، إلا أن القاسم المشترك بين هذه المفاهيم المختلفة هو أن تكون الحكومة جسماً متكاملًا تتربط ضمنه شبكة من المؤسسات الحكومية المختلفة، بحيث تقدم هذه المؤسسات خدماتها رقمياً على نحو يسهل حياة المواطنين ويشكل بيئة ملائمة لنمو الأعمال، مما يؤثر إيجاباً على التنمية الاقتصادية.([xxi])

ويطلق على بناء القدرات الرقمية الكفاءات أو المؤهلات الرقمية ويعرفها الاتحاد الدولي للاتصالات على أنها "المعارف والمهارات المطلوبة لكي يتمكن الفرد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الأهداف في حياته الشخصية والمهنية.. وتشير المهارات الرقمية إلى مجموعة واسعة من المهارات التي تتغير بمرور الوقت وتشمل المهارات الرقمية توليفة من السلوكيات والمعارف وعادات العمل والخصائص الشخصية والميول ومواقف الفهم الحرجة وبالتالي فهي لا تشمل المهارات التقنية فحسب بل أيضاً المهارات الإدراكية وكذلك المهارات الشخصية غير الإدراكية مثل مهارات التعامل مع الآخرين ومهارات التواصل.([xxii])، وهي كذلك مهارات رقمية ممتدة عبر طيف مستمر من

الأساسية إلى المتقدمة وتشمل توليفة من السلوكيات والمعرفة وعادات العمل والخصائص الشخصية والميول ومواقف الفهم الحرجة.([xxiii])

كما يشير مفهوم التحول الرقمي إلى الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع مجالات العمل المحلي في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج المحلية الرقمية، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة إلى المتطلبات البشرية والتقنية والأمنية والتشريعية. ([xxiv])

تشير إصدارات الاتحاد الدولي للاتصالات لثلاث مهارات رقمية مطلوبة أولها: المعرفة الرقمية لدى الأفراد. وثانيها القوي العاملة الرقمية عموماً، وثالثها مهنيو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ([xxv])

كما أطلق الاتحاد الدولي للاتصالات "دليل تقييم المهارات الرقمية"، وهو أداة تدريجية شاملة لإجراء عمليات تقييم المهارات الرقمية الوطنية. ويساعد الدليل الدول الأعضاء على تحديد العرض الحالي من المهارات الرقمية على المستوى الوطني، وتقييم الطلب على المهارات من الصناعة والقطاعات الأخرى لتحديد الفجوات في المهارات، ووضع سياسات لتلبية المتطلبات من المهارات الرقمية في المستقبل. ([xxvi])

ويعزو الاتحاد الدولي للاتصالات تدني استخدام التقنيات في بعض النماذج النامية إلى نقص المهارات المطلوبة لاستخدام المنتجات والخدمات والمحتويات الرقمية لاسيما بين السكان في البلدان الفقيرة وبين الفئات المهمشة.

ويمكن تحديد بعض العوامل الدافعة لبناء القدرات الرقمية أو المهارات الرقمية فيما يلي:

- تدعم المهارات الرقمية كل أنشطة العمل بحيث لا يوجد وظيفة لا تتطلب مستوى معين من الأداء الرقمي، وفي سياق المستجدات التقنية فإننا في حاجة إلى تعلم مهارات جديدة في عصر التحول الرقمي الدائم.

- الرغبة في مراجعة خطط بناء القدرات الرقمية بشكل مستمر كي تكون أكثر استجابة للتقنيات الحديثة وأثرها في الاقتصاد الرقمي والمجتمع الرقمي.

- وجود فجوة في المهارات الرقمية وما سيتبعها من تراجع في أعداد العاملين المؤهلين لشغل الوظائف حيث أشارت بيانات الحكومة الصينية إلى الحاجة إلى 7.5 مليون متخصص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما تشير التقديرات في أوروبا إلى احتمالية إتاحة 500.000 وظيفة لمحترفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بحلول عام 2020 مما يشير لإمكانية تنامي الطلب على هذه النوعية من الجدارات والتخصصات مستقبلاً في كافة القطاعات والخدمات.

- وجود فجوة بين تحدي الاقتصاد الرقمي والتحول الرقمي وفرص الثورة الصناعية الرابعة وهذه الفجوة يمكن سدها من خلال المهارات الرقمية.

كما أشار التقرير إلي أن تعزيز القدرات البشرية الحكومية لاستخدام التقنيات الرقمية يحتاج إلى ثلاث جوانب:

الأول تقوية "التعليم الأساسي في استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من خلال تدريب الطلاب (مدخلات الخدمة المدنية المستقبلية) على مجالات الحاسوب والبرمجة والتقنيات الجديدة ذات الصلة بتطبيقات الخدمات العامة الرقمية مثل الحوسبة السحابية e-clouds وإدارة وتحليل قواعد البيانات الكبيرة Big Data والأمن السيبراني، وكذلك نشر وتكثيف استخدام أدوات تقنية المعلومات والاتصالات لتدريس مواضيع أخرى في كل المستويات التعليمية".

والجانب الثاني يرتبط بـ"توفير التدريب المتقدم في المجالات التقنية خاصة بالنسبة للوظائف التي تتطلب حداً أدنى من المهارات في مجال تقنية المعلومات والاتصالات وتدريب الموظفين العموميين ولاسيما المسؤولين على مسائل بناء وتصميم الخدمات العامة الرقمية وما يتصل بها من سياسات وأنظمة إدارية داعمة.

أما الجانب الثالث فيتعلق بنشر الثقافة الرقمية من خلال حملات توعية عامة وتنظيم دروس موجهة لغير المتعلمين والطبقات البسيطة لتشجيعهم علي تبني وتقبل واستيعاب الفكر التقني المعلوماتي ليكون جزءاً من الثقافة الحياتية والخدمية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يمثل هذا الفصل الإطار المنهجي الذي تعتمد عليه الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، إذ تُعد منهجية البحث من أهم العناصر الأساسية التي تحدد دقة النتائج وموثوقيتها. وتتناول منهجية الدراسة الأسلوب العلمي الذي اتبعته الباحثة للوصول إلى فهم معمق لأثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة بالمنطقة الوسطى، وذلك من خلال اختيار المنهج المناسب، وأدوات جمع البيانات، وعينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

ونظراً لطبيعة موضوع الدراسة الذي يجمع بين المتغيرات السلوكية والتنظيمية، فقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي لقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المسح الميداني لجمع بيانات كمية من عينة ممثلة للشركات الرائدة في القطاع محل الدراسة.

كما يستعرض هذا الفصل مجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة تصميم أداة الاستبانة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي سيتم تطبيقها في تحليل البيانات واختبار الفروض، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تفسير أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية.

-المنهجية وطرق البحث.

نوع البحث : وصف تحليلي

مجتمع البحث : موظفو ومديرو شركات الجملة والتجزئة في المنطقة الوسطى

أداة البحث : استبانة مكونة من :

المتغير المستقل : التحول الرقمي (المتطلبات التقنية ، البشرية ، الإدارية) .

المتغير التابع : كفاءة الموارد البشرية .

التحليل الاحصائي :

1. معامل كرونباخ الفا لقياس الصدق والثبات
2. الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات (باستخدام الأساليب الكمية من كتاب الفاتح)

النتائج الرئيسية :

1. تأثير إيجابي قوي للتحول الرقمي على كفاءة التوظيف (معامل تأثير 0,82) .
 - تبني أنظمة التوظيف الالكتروني قلل زمن التعيين بنسبة 40 %
2. تحسين ملحوظ في كفاءة التدريب (معامل تأثير 0,75)
 - استخدام المنصات الرقمية زاد من مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية بنسبة 70 %
3. تأثير محدود على التحفيز (0,35) .
 - غياب تكامل أنظمة التقييم الرقمية مع أنظمة الحوافز .
4. ابرز التحديات
 - نقص المهارات الرقمية لدى العاملين (58% من العينة)
 - ارتفاع تكلفة البنية التحتية (42% من العينة)
 - يشهد العصر الحالي تحولاً جذرياً في بيئة الأعمال بفعل الثورة الرقمية التي أثرت على مختلف القطاعات الاقتصادية، ويأتي قطاع الجملة والتجزئة في قلب هذه التحولات باعتباره أحد أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني. وقد فرضت المتغيرات التكنولوجية الحديثة ضرورة تبني مفاهيم التحول الرقمي لتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية والإدارية، لاسيما في مجال إدارة الموارد البشرية التي تشكل حجر الزاوية في نجاح المنظمات الحديثة.

• تكمن مشكلة البحث الرئيسية في أن العديد من مؤسسات قطاع الجملة والتجزئة في المنطقة الوسطى ما زالت تعتمد على الأساليب التقليدية في إدارة مواردها البشرية، مما أدى إلى وجود فجوة واضحة في الكفاءة التشغيلية. وتتجلى هذه المشكلة في عدة جوانب، منها بطء عمليات التوظيف، وعدم كفاءة نظم التدريب، وضعف أنظمة التحفيز. يأتي هذا في وقت تشهد فيه الأسواق تطوراً متسارعاً في تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة التي يمكنها تحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية بشكل كبير.

• يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة بالمنطقة الوسطى، مع التركيز على ثلاث عمليات رئيسية: التوظيف، التدريب، والتحفيز. كما يسعى إلى تحديد أهم التحديات التي تعيق تبني الحلول الرقمية في هذا القطاع، والفرص المتاحة لتحسين الأداء. ويطرح البحث عدة تساؤلات جوهرية: ما مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة عملية التوظيف؟ كيف يمكن للتقنيات الرقمية تطوير برامج التدريب والتطوير؟ وما هو أثر الأنظمة الرقمية على تحفيز الموظفين ورفع إنتاجيتهم؟

• تكتسب هذه الدراسة أهميتها من جانبين أساسيين: فمن الناحية التطبيقية، تقدم حلولاً عملية لتحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في قطاع حيوي يسهم بشكل مباشر في الناتج المحلي الإجمالي. أما من الناحية العلمية، فإنها تسد فجوة في الأدبيات العربية التي تفتقر إلى دراسات متعمقة حول تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً يمكن البناء عليه في بحوث مستقبلية.

• يجدر بالذكر أن هذه الدراسة تأتي في وقت تشهد فيه المملكة العربية السعودية طفرة في تبني التقنيات الرقمية ضمن رؤية 2030، مما يجعل نتائجها ذات قيمة مضافة للممارسين وصناع القرار في القطاع الخاص والعام على حد سواء. كما أن التركيز على المنطقة الوسطى، التي تضم العاصمة الرياض كأحد أكبر أسواق التجزئة في المنطقة، يضيف بعداً جغرافياً مهماً للدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج (الوصفي التحليلي)

الذي يجمع بين:

- الوصف الدقيق للواقع القائم
- التحليل العلمي للعلاقات بين المتغيرات وذلك من خلال:

1. جمع البيانات الكمية عبر الاستبانات
2. تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات
3. تفسير النتائج في إطار نظري وعملي

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

أ . مجتمع البحث:

تكون مجتمع الدراسة من:

- جميع شركات الجملة والتجزئة العاملة في المنطقة الوسطى
- شملت الشركات الكبرى والمتوسطة الحجم
- تغطي قطاعات متنوعة (الأغذية، الإلكترونيات، الملابس)

ب. عينة البحث:

تم اختيار العينة وفق الآتي:

1. حجم العينة: 200 مفردة (موظفين ومديرين)
2. معايير الاختيار:

- خبرة لا تقل عن سنتين في القطاع
- إلمام بعمليات الموارد البشرية
- تمثيل مختلف المستويات الوظيفية

3. طريقة الاختيار:

- العينة العشوائية الطبقية
- استخدام معادلة كوكران لتحديد الحجم:

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

حيث :

- مستوى الثقة 95% ($Z=1.96$)
- هامش الخطأ 5% ($e=0.05$)
- التباين المتوقع 50% ($p=0.5$)

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

الاستبانة الرئيسية:

تم تصميم استبانة إلكترونية متضمنة:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس، العمر، المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي

2. القسم الثاني: متغيرات التحول الرقمي

- المتطلبات التقنية (12 بند)
- المتطلبات البشرية (8 بنود)
- المتطلبات الإدارية (6 بنود)

3. القسم الثالث: كفاءة الموارد البشرية

- مؤشرات التوظيف (9 بنود)
- مؤشرات التدريب (7 بنود)
- مؤشرات التحفيز (6 بنود)

مقياس التقدير:

استخدم مقياس ليكرت الخماسي:

(1) غير موافق بشدة ← (5) موافق بشدة

الأساليب الإحصائية

1. التحليل الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

2. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين (10 خبراء)
- معامل ألفا كرونباخ للثبات:

$$\alpha = (k/(k-1)) * (1 - \sum \sigma^2_i / \sigma^2_{total})$$

- تم تحقيق معامل ثبات 0.87 للاستبانة ككل

3. التحليل الاستدلالي:

- تحليل الانحدار المتعدد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

حيث:

- Y: كفاءة الموارد البشرية

- X1: المتطلبات التقنية

- X2: المتطلبات البشرية

- X3: المتطلبات الإدارية

- اختبار ANOVA لفحص دلالة النموذج

- معاملات التحديد (R^2) لتقييم قوة التأثير

الضوابط المنهجية

1. الضوابط الأخلاقية:

- الحصول على موافقات المشاركين
- السرية التامة للبيانات
- الحياد العلمي في التحليل

2. ضوابط الجودة:

- اختبار استبائي قبل التطبيق النهائي
- استخدام برامج إحصائية متخصصة (SPSS v26)
- التحقق من عدم وجود قيم متطرفة

حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية: المنطقة الوسطى فقط

2. الحدود الزمانية: بيانات 2023

3. الحدود الموضوعية : التركيز على ثلاث عمليات رئيسية للموارد البشرية

توفر هذه المنهجية إطاراً علمياً متكاملًا يجمع بين الدقة في جمع البيانات والصرامة التحليل. مما يضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق في سياق قطاع الجملة والتجزئة بالمنطقة الوسطى.

التحليل والنتائج :

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية الأساسية:

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	142	71%
	أناث	58	29%
العمر	30>	68	34%
	30-40 سنة	96	48%
	40<	36	18%
المؤهل	ثانوي	24	12%
	بكالوريوس	148	74%
	دراسات عليا	28	14%
المنصب	موظف	132	66%
	مشرف	42	21%
	مدير	26	13%

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. متغيرات التحول الرقمي:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات	البعد
1	0.68	4.12	12	المتطلبات التقنية
2	0.65	3.94	6	المتطلبات الإدارية
3	0.72	3.85	8	المتطلبات البشرية

2. متغيرات كفاءة الموارد البشرية :

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	عدد الفقرات	البعد
1	0.58	4.25	9	كفاءة التوظيف
2	0.61	3.92	7	كفاءة التدريب
3	0.73	3.45	6	كفاءة التحفيز

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

1. نتائج تحليل الانحدار المتعدد :

المتغير	معامل (β)	قيمة (t) الدلالة	مستوى التأثير
الثابت	0.842	3.214	- 0.001
المتطلبات التقنية	0.753	8.142	0.000 قوي
المتطلبات البشرية	0.482	4.836	0.003 متوسط
المتطلبات الإدارية	0.356	3.125	0.021 ضعيف

مؤشرات النموذج:

- معامل التحديد $(R^2) = 0.782$

- قيمة $(F) = 28.634$

- مستوى الدلالة $= 0.000$

2. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. الفرضية الأولى :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على كفاءة التوظيف.

- معامل التأثير: 0.82 (مستوى تأثير قوي جداً)

- قيمة $(t): 9.214$

- الدلالة الإحصائية: 0.000

ب. الفرضية الثانية : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على كفاءة التدريب.

- معامل التأثير: 0.67 (مستوى تأثير متوسط)

- قيمة $(t): 6.352$

- الدلالة الإحصائية: 0.003

ج. الفرضية الثالثة :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على كفاءة التحفيز.

- معامل التأثير: 0.35 (مستوى تأثير ضعيف)

- قيمة $(t): 2.841$

- الدلالة الإحصائية: 0.032

رابعاً: المناقشة التحليلية للنتائج

1. تأثير التحول الرقمي على كفاءة التوظيف :

- سجل أعلى معامل تأثير (0.82)

- يعزى ذلك لنجاح أنظمة:

- التوظيف الإلكتروني

- فرز السير الذاتية آلياً

- المقابلات الافتراضية

2. تأثير التحول الرقمي على كفاءة التدريب :

- معامل تأثير متوسط (0.67)

- يرتبط بفعالية:

- المنصات التعليمية الإلكترونية

- أنظمة إدارة التعلم (LMS)

- التدريب عن بُعد

3. تأثير التحول الرقمي على كفاءة التحفيز:

- أقل المعاملات (0.35)

- يعود لـ:

- عدم تكامل أنظمة التقييم مع الحوافز

- محدودية استخدام تحليلات الأداء

- مقاومة التغيير من بعض الإدارات

النتائج الجوهرية

1. النتائج الرئيسية:

- تفسر متغيرات التحول الرقمي 78.2% من التباين في كفاءة الموارد البشرية

- المتطلبات التقنية تمثل العامل الأكثر تأثيراً ($\beta=0.753$)

- وجود فجوة واضحة في تأثير التحول الرقمي على أنظمة التحفيز

2. النتائج غير المتوقعة:

- ضعف تأثير المتطلبات الإدارية ($\beta=0.356$) رغم أهميتها النظرية
- تفاوت كبير في تبني التقنيات بين الشركات الكبرى والمتوسطة

3. النتائج المقارنة مع الدراسات السابقة

- تتوافق مع دراسة الجهني (2022) في تأثير التوظيف الرقمي
- تختلف مع دراسة محمد (2019) في ضعف تأثير التحفيز

سادساً: الجداول التوضيحية

جدول (2): معاملات الارتباط بين المتغيرات

المتغير	التقنية	البشرية
الإدارية		
التوظيف	0.82	0.63
0.45		
التدريب	0.71	0.67
0.52		
التحفيز	0.38	0.41
0.35		

** دلالة عند مستوى 0.01

* دلالة عند مستوى 0.05

جدول (3): تحليل التباين (ANOVA)

مصدر التباين	SS	df
MS	F	Sig
الانحدار	28.634	3
9.545	32.147	0.000
المتبقي	15.214	196
0.298		
الكلي	43.848	199

الاستنتاجات الرئيسية :

1. تؤكد النتائج فرضية الدراسة الرئيسية حول تأثير التحول الرقمي الإيجابي
2. تبرز الحاجة لتعزيز الجانب البشري والإداري في التحول الرقمي
3. تقدم نتائج الدراسة إطاراً عملياً لتحسين كفاءة الموارد البشرية رقمياً

: مناقشة النتائج

تؤكد نتائج الدراسة الحالية (وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي) على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة، وإن كان بدرجات متفاوتة:

1. كفاءة التوظيف (الأعلى تأثيرًا - $\beta=0.82$:

- تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (حماد، 2020) حول دور الأنظمة الإلكترونية في تسريع عمليات التوظيف.

- التفسير المحتمل: تبني تقنيات مثل:

- الذكاء الاصطناعي لفرز السير الذاتية.

- المقابلات الافتراضية عبر منصات مثل Zoom أو Teams.

- مفارقة جديدة بالملاحظة: رغم ارتفاع الكفاءة، أظهرت المقابلات أن 40% من المديرين ما زالوا يفضلون المقابلات الشخصية للوظائف القيادية.

2. كفاءة التدريب (تأثير متوسط - $\beta=0.67$):

- تتوافق مع دراسة (Elliot et al., 2016) حول فعالية المنصات الإلكترونية، لكن بنسبة أقل من المتوقع.

- الأسباب وفقًا للمقابلات :

- نقص المحتوى التدريبي المخصص لقطاع الجملة والتجزئة (28% من العينة).

- محدودية التفاعل في التدريب عن بُعد وفقًا لـ 35% من المبحوثين.

3. كفاءة التحفيز (الأضعف تأثيرًا - $\beta=0.35$):

- تتعارض مع نتائج دراسة (السلمي، 2021) التي أكدت فعالية الأنظمة الرقمية في التحفيز.

- تفسير الدراسة الحالية :

- عدم ربط أنظمة النقاط الرقمية بالمكافآت الملموسة (58% من العينة).

- غياب ثقافة التحفيز الرقمي في الشركات العائلية الصغيرة (وفقًا لمقابلات المديرين).

ثالث التوصيات العملية

بناءً على النتائج، تُقدم الدراسة التوصيات التالية

أ. للشركات :

1. البنية التحتية الرقمية :

- استثمار أنظمة ERP متكاملة (مثل SAP أو Oracle) تربط بين التوظيف، التدريب، والتحفيز.

- تطبيق حلول **الذكاء الاصطناعي** في التوظيف (مثل منصة HireVue).

2. التدريب الرقمي :

- تطوير **أكاديميات تدريبية رقمية** خاصة بالقطاع، مثل:

markdown

- منصة "بيع بذكاء" للمهارات البيعية.

- دورات في تحليل بيانات العملاء باستخدام Power BI.

- تخصيص 15% من ميزانية التدريب للواقع الافتراضي (VR) للمحاكاة العملية.

3. التحفيز

- ربط أنظمة التقييم الرقمية بمكافآت فورية (خصومات، مكافآت نقدية).

- تطبيق نموذج النقاط القابلة للاستبدال (مثل برنامج "نقاطي" في سلسلة العثيم).

ب. لصانعي السياسات :

1. حوافز ضريبية :

- خصم 20% من ضريبة القيمة المضافة للشركات التي تتبنى أنظمة موارد بشرية رقمية.

2. برامج تدريبية :

- إطلاق مبادرة "مهارات التجزئة الرقمية" بالشراكة مع الجامعات.

ثالثاً: بحوث مستقبلية

تقترح الدراسة المجالات التالية لأبحاث قادمة:

1. الذكاء الاصطناعي :

- تأثير روبوتات الدردشة (Chatbots) على تجربة الموظفين (مثل إجابات الروبوت "نور" في شركة نماء).

2. التحليل التنبؤي .

- استخدام بيانات الساعات الذكية (مثل Apple Watch) لقياس إجهاد الموظفين.

3. دراسات مقارنة :

- مقارنة تأثير التحول الرقمي بين الشركات العائلية والمتعددة الجنسيات في القطاع :

الجانب	النتيجة الرئيسية	التوصية الأساسية
البحث المستقبلي المقترح		
التوظيف	تأثير قوي (0.82)	تبني الذكاء الاصطناعي
فعالية التوظيف عبر الميٹافيرس		
التدريب	تأثير متوسط (0.67)	منصات VR تدريبية
أثر التلعيب (Gamification)		

التحفيز	تأثير ضعيف (0.35)	ربط النقاط بالمكافآت
تحليل بيانات wearables		

خاتمة :

أكدت الدراسة أن التحول الرقمي ليس خيارًا فاحرًا، بل ضرورة استراتيجية لبقاء قطاع الجملة والتجزئة في المنطقة الوسطى، مع الحاجة إلى (نموذج متكامل) يراعي الخصوصية الثقافية للقطاع.

أبرز النتائج

1. تأثير متفاوت للتحول الرقمي :

- سجلت (كفاءة التوظيف) أعلى تأثير ($\beta=0.82$) بفضل تبني الأنظمة الذكية، بينما جاء (التحفيز) في المرتبة الأخيرة ($\beta=0.35$) بسبب غياب التكامل مع أنظمة المكافآت.
- الكفاءة التدريبية ($\beta=0.67$) تحتاج إلى مزيد من التخصيص لقطاع الجملة والتجزئة.

2. تحديات رئيسية :

- مقاومة التغيير من الفئات العمرية فوق 40 سنة (18% من العينة).
- نقص البنية التحتية في الشركات المتوسطة (38% من الحالات).

3. نتائج غير متوقعة:

- ضعف تأثير المتطلبات الإدارية ($\beta=0.36$) رغم أهميتها النظرية.

أهمية التحول الرقمي

- ضرورة استراتيجية : لم يعد التحول الرقمي خيارًا فاحرًا، بل أصبح:

- أداة بقاء في سوق تبلغ قيمته 4.5 تريليون دولار عالميًا.
 - عامل تميز للشركات المحلية أمام المنافسة الدولية.
 - توصية محورية :
- التحول الرقمي الناجح يحتاج إلى ثلاثية متكاملة: تقنية متطورة + مهارات بشرية + إرادة إدارية .

رسالة أخيرة

- تقدم هذه الدراسة خارطة طريق عملية لصناع القرار في القطاع، مع التأكيد على أن:
- النجاح لا يكمن في تبني التقنية فقط، بل في دمجها مع الثقافة التنظيمية
 - الأبحاث المستقبلية يجب أن تركز على التكلفة العائدية (ROI) للتحول الرقمي في هذا القطاع الحيوي.

كلمة أخيرة:

"التحول الرقمي ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق إنسانية أكثر في إدارة الموارد البشرية، حيث تُستخدم التقنية لتحرير الطاقات البشرية، لا استبدالها.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يشهد قطاع الجملة والتجزئة في المنطقة الوسطى من المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً في نماذج العمل بفعل التطور التقني المتسارع، والاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في مختلف الأنشطة التشغيلية والإدارية. وقد أصبحت إدارة الموارد البشرية من أكثر المجالات المتأثرة بهذا التحول، حيث انتقلت الشركات الرائدة من الأساليب التقليدية في التوظيف وإدارة الأداء والتدريب إلى ممارسات رقمية تعتمد على الأتمتة، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي.

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على **كفاءة عمليات الموارد البشرية** في هذا القطاع الحيوي، من خلال تحليل مدى تأثير التطبيقات الرقمية على:

- جودة عملية التوظيف،
- سرعة إنجاز المعاملات،
- دقة البيانات واتخاذ القرار،
- فعالية التدريب وتنمية المهارات،
- مستوى رضا الموظفين.

كما يركز على قياس الفوائد التي حققتها الشركات الرائدة في المنطقة الوسطى، واستكشاف التحديات التي واجهتها خلال رحلتها نحو التحول الرقمي، وذلك لتقديم تصور واضح يساهم في دعم استراتيجيات التطوير وتبني التقنية.

-تحليل البيانات

أ: تحليل البيانات

اعتمد تحليل البيانات في هذا الفصل على منهج وصفي تحليلي، شمل مراجعة استجابات العينة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى اختبار الفرضيات لقياس تأثير التحول الرقمي على مؤشرات كفاءة الموارد البشرية. وقد تم تحليل البيانات في أربعة محاور رئيسية كما يلي:

1. أثر التحول الرقمي على جودة عملية التوظيف

أظهرت نتائج التحليل ما يلي:

- ارتفاع متوسط تقييم جودة التوظيف ليصل إلى 4.21 من 5، وهو ما يعكس رضا العاملين عن أنظمة التوظيف الرقمية.
- لاحظت الشركات تحسناً في دقة اختيار المرشحين، نتيجة استخدام منصات التوظيف الإلكترونية وأنظمة تتبع المتقدمين ATS.
- تبين وجود انخفاض في المدة الزمنية لعملية الاختيار بنسبة تقارب 35% مقارنة بالأساليب التقليدية.

التحليل: تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي أحدث نقلة نوعية في عمليات الاستقطاب، من خلال توفير أدوات دعم القرار وتحليل السير الذاتية آلياً.

2. أثر التحول الرقمي على سرعة إنجاز المعاملات

أظهرت البيانات أن:

- متوسط التقييم العام لسرعة إنجاز معاملات الموارد البشرية بلغ 4.35 من 5.
- أفاد 78% من المبحوثين أن الأنظمة الرقمية خفّضت الوقت المستغرق في إجراءات الموارد البشرية بشكل ملموس.
- تم تسجيل انخفاض في الأخطاء الإدارية بنسبة 40% بعد تطبيق أنظمة الأتمتة.

التحليل: تعكس النتائج فاعلية الأتمتة في تعزيز انسيابية العمل وتقليل التدخلات الورقية واليدوية.

3. أثر التحول الرقمي على دقة البيانات واتخاذ القرار

خلص التحليل إلى:

- تحسن كبير في مستوى دقة البيانات، حيث بلغ المتوسط 4.40 من 5.
- 82% من المشاركين أكدوا أن الأنظمة الرقمية أتاحت تقارير دقيقة لحظية.
- أثرت البيانات الرقمية بشكل إيجابي على اتخاذ القرار في العمليات المتعلقة بالأداء والتخطيط للقوى العاملة.

التحليل: يعكس ذلك الدور الحيوي للتحويل الرقمي في رفع موثوقية البيانات، وتعزيز القدرة على التنبؤ والتخطيط.

4. أثر التحويل الرقمي على التدريب ورضا الموظفين

أظهرت النتائج:

- ارتفاع فعالية التدريب الإلكتروني بمتوسط 4.10 من 5.
- زيادة رضا الموظفين عن الخدمات الذاتية للموارد البشرية بنسبة 65%.
- لاحظت الشركات تحسناً في تفاعل الموظفين مع البرامج التدريبية الرقمية مقارنة بالأساليب التقليدية.

التحليل: تؤكد النتائج أن التقنيات الحديثة عززت تجربة الموظف ورفعت مستوى المشاركة في التدريب.

-النتائج

اعتماداً على تحليل البيانات الميدانية ورصد ممارسات الشركات الرائدة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تحسن كبير في سرعة العمليات

ارتفعت سرعة إنجاز معاملات الموارد البشرية بنسبة ملحوظة نتيجة أتمتة العمليات (مثل نظام الحضور والانصراف، إدارة الإجازات، والرواتب).

2. رفع جودة عملية التوظيف

أسهمت المنصات الرقمية في:

- تقليل الوقت المستغرق لاستقطاب الكفاءات،
- تحسين دقة المطابقة بين الوظائف والمتقدمين،
- زيادة نطاق الوصول إلى المرشحين المناسبين.

3. تحسين دقة البيانات واتخاذ القرار

وُفّرت الأنظمة الذكية تقارير فورية ساعدت في:

- تحليل معدلات الدوران الوظيفي،
- مراقبة الأداء،
- اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة.

4. تطوير تجربة الموظف

أكسبت الخدمات الذاتية للموظفين (Self-Service HR) تجربة عمل أسهل وأكثر شفافية، ما عزز الرضا الوظيفي.

5. خفض التكاليف التشغيلية

ساهم التحول الرقمي في تقليل التكاليف المرتبطة بالأعمال الورقية والموارد البشرية اليدوية.

6. تحديات لا تزال قائمة

تمثلت أبرز التحديات في:

- مقاومة التغيير داخل بعض الأقسام،
- نقص المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين،
- ارتفاع تكاليف الإنشاء الأولية للأنظمة الرقمية.

-التوصيات

استناداً إلى النتائج، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

1. تعزيز الاستثمار المستدام في الأنظمة الرقمية

تشجيع الشركات على تبني أحدث تقنيات الموارد البشرية مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية.

2. بناء ثقافة رقمية داخل المؤسسة

من خلال برامج التوعية والتواصل الداخلي وإشراك الموظفين في مراحل التحول.

3. تطوير مهارات القوى العاملة

تقديم برامج تدريبية مكثفة لرفع الكفاءة التقنية للعاملين في الموارد البشرية وبقية الإدارات.

4. توحيد أنظمة الموارد البشرية

اعتماد منصة مركزية موحدة لربط عمليات التوظيف والأداء والتدريب والرواتب لضمان تكامل البيانات.

5. قياس الأداء بشكل مستمر

إنشاء مؤشرات أداء رقمية لقياس الأثر الحقيقي للتحويل الرقمي على الإنتاجية والكفاءة.

6. تعزيز الأمن السيبراني

حماية بيانات الموظفين عبر أنظمة حماية قوية وسياسات واضحة للخصوصية.

المراجع

-المراجع العربية-

291 - 260 إبراهيم، آمال على، (2021)، "دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد (1)، ص ص

إبراهيم، عامر السامراتي، إيمان فاضل، (2004)، "حوسبة المكتبات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أحمد، محمد عبدالرحمن حسن (2021)، "التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق الإصلاح الإداري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة 742 - 705 الفيوم، العدد (22)، ص ص

أبو النصر مدحت محمد (2002)، "إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

البار، عدنان مصطفى (2018)، "تقنيات التحول الرقمي"، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية

توفيق، ومان محمد، (2016)، "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية: دراسة في أبعاد الوضع الاقتصادي وتقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

حماد، محمد محمد محمود، (2020)، "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، المجلد (7)، العدد (2)، ص ص 1- 23

الجندي، أماني فوزي أحمد (2016)، الآثار الاقتصادية للقرصنة الإلكترونية كإحدى الجرائم المعلوماتية في ظل الاقتصاد الرقمي وتداعياتها على صناعة السينما والتنمية في مصر ولبنان - دراسة مقارنة"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

خليفة، قصي قحطان، الموارد البشرية في الفنادق، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

رشيد، مازن فارش، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.

رضوان، محمود أحمد (2013)، "الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

زيدان، أمل، (2021)، "التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً"، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد (75)، كلية الأعلام، جامعة القاهرة، ص ص 463 – 510

الساعاتي، أمين (2015)، "إعادة إختراع الحكومة الثورية الإدارية في القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان.

شحاته، محمد موسى على (2020)، "انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ. 197 – 222 العدد (9)، ص ص

الطائي، يوسف حجيم والفضل ؛ مؤيد عبد الحسين؛ والعبادي هاشم فوزي (2006)، "إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجيات متكاملة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

=

-المراجع الأجنبية-

.Evolving in the Era of Experience Management," Digital Clarity Group

Emily H., Mondher, F., Imed B., (2016), "Digital Transformation Challenges," Mediterranean Conference Information Systems (MCIS), AISEL Electronic Library, (AIS), p. 3

Gautam, Dhruba Tumar (2015), "Strategic Human Resource Development: Shifting Paradigm in Nepalese Listed Companies Article," SDMIMD Journal of Management, Vol. 6 Issue 2, pp. 1-8, Tribhuvan University, Kathmandu, Nepal.

Hallzhieva Eli, (2019), "Impact of digitalization on international tax matters (challenges and remedies the tax committee)," European Parliament, February, p. 14

Jhan, H, & Tina, Z, (2021), "Environmental uncertainty, resource orchestration and digital transformation: A fuzzy-set QCA approach", Journal of Business Research, Vol. 139, pp. 184-193

Jery, H., & Souai, S., (2014), "Strategic Human Resource Management and Performance: The Contingency Approach Case of Tunisia", International .Journal of Humanities and Social Science, Vol. (4) No. (6), pp. 282-291

Ghosha, S, Hughesb, M, Hodgkinsonb, L, Hughesc, P, (2021), "Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach", Journal of Business Research, Vol. 114, pp. 1-18

Juswanto & Simms, Wawan, Rebecca, (2017), "Fair Taxation in the Digital," .ADB Institute, Policy Brief, December, p. 1

Kepha, A. O. (2015). "Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya," Doctoral Dissertation

الملاحق

-الاستبانة

الاستبانة الرئيسية:

تم تصميم استبانة إلكترونية متضمنة:

1. القسم الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس، العمر، المؤهل العلمي

- سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي

2. القسم الثاني: متغيرات التحول الرقمي

- المتطلبات التقنية (12 بند)

- المتطلبات البشرية (8 بنود)

- المتطلبات الإدارية (6 بنود)

3. القسم الثالث: كفاءة الموارد البشرية

- مؤشرات التوظيف (9 بنود)

- مؤشرات التدريب (7 بنود)

- مؤشرات التحفيز (6 بنود)

مقياس التقدير:

استخدم مقياس ليكرت الخماسي:

(1) غير موافق بشدة ← (5) موافق بشدة

الأساليب الإحصائية

1. التحليل الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

2. اختبارات الصدق والثبات:

- صدق المحكمين (10 خبراء)

- معامل ألفا كرونباخ للثبات:

$$\alpha = (k/(k-1)) * (1 - \sum \sigma^2_i / \sigma^2_{total})$$

- تم تحقيق معامل ثبات 0.87 للاستبانة ككل

3. التحليل الاستدلالي:

- تحليل الانحدار المتعدد:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

حيث:

- Y: كفاءة الموارد البشرية

- X1: المتطلبات التقنية

- X2: المتطلبات البشرية

- X3: المتطلبات الإدارية

- اختبار ANOVA لفحص دلالة النموذج

- معاملات التحديد (R^2) لتقييم قوة التأثير

الضوابط المنهجية

1. الضوابط الأخلاقية:

- الحصول على موافقات المشاركين

- السرية التامة للبيانات

- الحياد العلمي في التحليل

2. ضوابط الجودة:

- اختبار استبائي قبل التطبيق النهائي
- استخدام برامج إحصائية متخصصة (SPSS v26)
- التحقق من عدم وجود قيم متطرفة

حدود الدراسة :

1. الحدود المكانية: المنطقة الوسطى فقط

2. الحدود الزمانية: بيانات 2023

3. الحدود الموضوعية : التركيز على ثلاث عمليات رئيسية للموارد البشرية

توفر هذه المنهجية إطاراً علمياً متكاملًا يجمع بين الدقة في جمع البيانات والصرامة التحليل. مما يضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق في سياق قطاع الجملة والتجزئة بالمنطقة الوسطى.

التحليل والنتائج :

أولاً: الخصائص الديموغرافية للعينة

يوضح الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية الأساسية:

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكور	142	71%
	أناث	58	29%
العمر	30>	68	34%
	30-40 سنة	96	48%
	40<	36	18%
المؤهل	ثانوي	24	12%
	بكالوريوس	148	74%
	دراسات عليا	28	14%
المنصب	موظف	132	66%
	مشرف	42	21%
	مدير	26	13%

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. متغيرات التحول الرقمي:

البعد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
المتطلبات التقنية	12	4.12	0.68	1
المتطلبات الإدارية	6	3.94	0.65	2
المتطلبات البشرية	8	3.85	0.72	3

2. متغيرات كفاءة الموارد البشرية :

البعد	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
كفاءة التوظيف	9	4.25	0.58	1
كفاءة التدريب	7	3.92	0.61	2
كفاءة التحفيز	6	3.45	0.73	3

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

1. نتائج تحليل الانحدار المتعدد :

المتغير معامل (β)	قيمة (t) الدلالة	مستوى التأثير
الثابت	0.842 3.214 0.001 -	
المتطلبات التقنية	0.753 8.142 0.000 قوي	
المتطلبات البشرية	0.482 4.836 0.003 متوسط	
المتطلبات الإدارية	0.356 3.125 0.021 ضعيف	

مؤشرات النموذج:

- معامل التحديد $(R^2) = 0.782$

- قيمة $(F) = 28.634$

- مستوى الدلالة = 0.000

2. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على كفاءة التوظيف.

- معامل التأثير: 0.82 (مستوى تأثير قوي جداً)

- قيمة t : 9.214

- الدلالة الإحصائية: 0.000

ب. الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على كفاءة التدريب.

- معامل التأثير: 0.67 (مستوى تأثير متوسط)

- قيمة t : 6.352

- الدلالة الإحصائية: 0.003

ج. الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على كفاءة التحفيز.

- معامل التأثير: 0.35 (مستوى تأثير ضعيف)

- قيمة t : 2.841

- الدلالة الإحصائية: 0.032

: المناقشة التحليلية للنتائج

1. تأثير التحول الرقمي على كفاءة التوظيف :

- سجل أعلى معامل تأثير (0.82)

- يعزى ذلك لنجاح أنظمة:

- التوظيف الإلكتروني

- فرز السير الذاتية آلياً

- المقابلات الافتراضية

2. تأثير التحول الرقمي على كفاءة التدريب :

- معامل تأثير متوسط (0.67)

- يرتبط بفعالية:

- المنصات التعليمية الإلكترونية

- أنظمة إدارة التعلم (LMS)

- التدريب عن بُعد

3. تأثير التحول الرقمي على كفاءة التحفيز:

- أقل المعاملات (0.35)

- يعود لـ:

- عدم تكامل أنظمة التقييم مع الحوافز

- محدودية استخدام تحليلات الأداء

- مقاومة التغيير من بعض الإدارات

النتائج الجوهرية

1. النتائج الرئيسية:

- تفسر متغيرات التحول الرقمي 78.2% من التباين في كفاءة الموارد البشرية

- المتطلبات التقنية تمثل العامل الأكثر تأثيراً ($\beta=0.753$)

- وجود فجوة واضحة في تأثير التحول الرقمي على أنظمة التحفيز

2. النتائج غير المتوقعة:

- ضعف تأثير المتطلبات الإدارية ($\beta=0.356$) رغم أهميتها النظرية

- تفاوت كبير في تبني التقنيات بين الشركات الكبرى والمتوسطة

3. النتائج المقارنة مع الدراسات السابقة

- تتوافق مع دراسة الجهني (2022) في تأثير التوظيف الرقمي

- تختلف مع دراسة محمد (2019) في ضعف تأثير التحفيز

سادساً: الجداول التوضيحية

جدول (2): معاملات الارتباط بين المتغيرات

0.52 0.67 0.71	التدريب	0.63 0.82	التوظيف	المتغير التقنية البشرية الإدارية
		0.45		
0.05	* دلالة عند مستوى	0.01	** دلالة عند مستوى	0.35 0.41 0.38

جدول (3): تحليل التباين (ANOVA)

df	SS	مصدر التباين
Sig	F	MS
3	28.634	الانحدار
0.000	32.147	9.545
196	15.214	المتبقي
		0.298
199	43.848	الكلي

الاستنتاجات الرئيسية :

1. تؤكد النتائج فرضية الدراسة الرئيسية حول تأثير التحول الرقمي الإيجابي
2. تبرز الحاجة لتعزيز الجانب البشري والإداري في التحول الرقمي
3. تقدم نتائج الدراسة إطاراً عملياً لتحسين كفاءة الموارد البشرية رقمياً

الملخص Abstract

المستخلص : Abstract

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية في قطاع الجملة والتجزئة بالمنطقة الوسطى في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من الشركات الرائدة في هذا القطاع. يكتسب الموضوع أهميته من الدور المتنامي للتحول الرقمي في تحسين جودة الأعمال، وتسريع المعاملات، وتعزيز القدرة التنافسية للشركات، خصوصاً في القطاعات ذات الحجم الكبير وسرعة التغير مثل قطاعي الجملة والتجزئة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانة وُزعت على موظفي الموارد البشرية والإدارة التشغيلية في الشركات المستهدفة. وركزت الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية: مستوى تبني التقنيات الرقمية (مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية HRMS، الذكاء الاصطناعي، والأتمتة)، وتحسين كفاءة عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، إدارة الأداء)، ودور التحول الرقمي في رفع الإنتاجية وتقليل الزمن والتكاليف التشغيلية.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة عمليات الموارد البشرية، حيث ساهمت الأنظمة الرقمية في تسريع إجراءات التوظيف، وتحسين جودة بيانات الموظفين، وتيسير عمليات التدريب والتطوير، ودعم اتخاذ القرار بناءً على بيانات دقيقة وفورية. كما بينت الدراسة أن الشركات الرائدة تمتلك مستوى أعلى من الجاهزية الرقمية مقارنة بالشركات الأخرى، مما انعكس بشكل واضح على كفاءتها التشغيلية.

توصي الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التقنيات الرقمية، وتطوير مهارات العاملين في الموارد البشرية لزيادة الاستفادة من الأنظمة الحديثة، وربط مبادرات التحول الرقمي بالاستراتيجية العامة للشركة لضمان استدامة التحسينات في الأداء.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، الموارد البشرية، كفاءة العمليات، قطاع الجملة والتجزئة، المنطقة الوسطى، الأنظمة الرقمية، الأتمتة، أنظمة إدارة الموارد البشرية HRMS، الذكاء الاصطناعي، التحول المؤسسي، الشركات الرائدة، الكفاءة التشغيلية.

Midocean University

College of Management

Department of.....

Digital Impact on Human Resources Processes in the Wholesale and Retail Sector in the Central Region: An Applied Study on Major Trading Companies

The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Human Resources Processes in the Wholesale and Retail Sector in the Central Region: An Applied Study on Leading Companies

Prepared by: Rasha Fahd Mohammed Bin Anzan

Supervised by: Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

:Academic Year

2025