

أثر التحول الرقمي على اداء إدارة الموارد البشرية – شركات تجارة  
الجملة والتجزئة - المملكة العربية السعودية جدة

The impact of digital transformation on the performance  
of the Human Resources Management - Wholesale  
Companies, Kingdom of Saudi Arabia, Jeddah

أسم الطالب  
عبدالكريم محمد الصويغ  
الرقم الجامعي : ٢٠٢١٢٠١٥٥٥

مشروع تخرج - ١  
كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن قسم ادارة المشاريع  
إشراف  
د. منى مصطفى العشري  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن  
الفصل الدراسي الأول – ٢٠٢٤

التسليم الثاني الأسبوع الثامن ١٧ مارس ٢٠٢٤م

### **الشكر والتقدير :**

أود أن اتقدم بشكري وامتناني وتقديري لكل ساهم و قدم لي العون والمساعدة في استكمال اعداد مشروعي البحثي والهمني وكان خير موجه وخير اضافة ، قد ساهمت جهوده في ابراز المعرفة وصقل الخبرات ونمو المهارات في اعداد مشروع التخرج النهائي . وأنني اخص بالذكر القائدة الملهمه عضو هيئة التدريس لكلية الإدارة في جامعة ميد أوشن الدكتوراة منى مصطفى العشري .

### **الإهداء :**

اهداء خاص لوالدي وأخي الكبير رحمهما الله و والدتي دامها الله وراعها الداعم الأول لمسيرتي العلمية والعملية وزوجتي وأبني دامهم الله في حفظهم وكذلك زملائي المدراء في شركتي متمنياً أن يكون اختياري لبحثي وموضوعي العلمي اضافة علمية ونظرية شيقة. وما توفيقي إلا بالله

## جدول المحتويات

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ١  | أسم الطالب .....                                  |
| ٢  | الشكر والتقدير : .....                            |
| ٣  | الإهداء : .....                                   |
| ٥  | المستخلص : .....                                  |
| ٦  | المقدمة : .....                                   |
| ٨  | مشكلة البحث : .....                               |
| ٨  | الفجوة النظرية .....                              |
| ٨  | الفجوة التطبيقية .....                            |
| ٨  | أهمية البحث : .....                               |
| ٩  | أهمية نظرية .....                                 |
| ٩  | الأهمية العملية .....                             |
| ١٠ | أسئلة البحث : .....                               |
| ١١ | أهداف البحث : .....                               |
| ١٢ | فرضيات البحث : .....                              |
| ١٣ | نموذج البحث : .....                               |
| ١٤ | منهجية البحث : .....                              |
| ١٤ | البحث الميداني : .....                            |
| ١٦ | مخطط المشروع : .....                              |
| ١٧ | الدراسات السابقة والإطار النظري : .....           |
|    | الخاتمة : ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |
| ٢٨ | قائمة المراجع : .....                             |
| ٢٨ | أولاً : المراجع العربية : .....                   |
| ٢٩ | ثانياً : المراجع الأجنبية : .....                 |
|    | الملاحق : ..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة. |

**المستخلص :**

## الفصل الأول

### ١- المقدمة :

مع تطور وتيرة الأعمال ولما نشهده من ثورة تقنية في نظم المعلومات والأنظمة البرمجية والتي ساهمت في تطور ادارة الموارد البشرية الإدارية من مجرد أنشطة روتينية إلى أنشطة إلكترونية مميزة ساهمت في رفع أداء الإدارات الإلكترونية وزيادة كفاءة الإدارات والمنظمات وقياسها ومراقبة أداءها ، وبتفعيل وتطوير الخدمات الإلكترونية الإدارية زادة بالمقابل كفاءة استخدام التقنية للعاملين وقد أصبحت من رموز ومميزات المنظمات والمنشآت المعاصرة التي يطلق عليها منشآت ذو كفاءة عالية ، تبني قراراتها وتقيس أداءها على المعرفة المعلوماتية . ومع تطور الأنظمة الحاسوبية والإلكترونية وتطوير أعمال التكنولوجيا والاتصالات تم خلق وظائف إدارية مختلفة للموارد البشرية والتسويق والمبيعات والعمليات إلى أعمال برمجية وإلكترونية ، وأصبح من الواجب علينا تطبيق التطور الرقمي في المنشآت مثل الأرشفة الإلكترونية وتمتمة المكاتب والخدمة الذاتية الإلكترونية مما أصبح ان يطلق عليها مثل الإدارة الإلكترونية (e-Management) والأعمال الإلكترونية (e-Business) والتسويق الإلكتروني (e-Marketing) وإدارة الموارد البشرية إلكترونياً (e-HRM) والتعليم الإلكتروني (e-Learning) . ( أيمن فاروق الغريب ٢٠٢٣ )

رغم أن كثير من البحوث اشادت بما شهده العالم في العقد الأخير من تطورات هائلة في مجال التكنولوجيا المعلومات والأعمال التجارية الإلكترونية ، ومع تلك التحولات التكنولوجية يأتي التحول الحقيقي لإدارة الموارد البشرية بواسطة التقنية الرقمية . وهي تحسين وتطوير عمليات إدارة الموارد البشرية باستخدام التقنية الرقمية من خلال استخدام الأنظمة والبرامج الرقمية. ( نقي نريمان & ميموني خيرة ٢٠٢٣ )

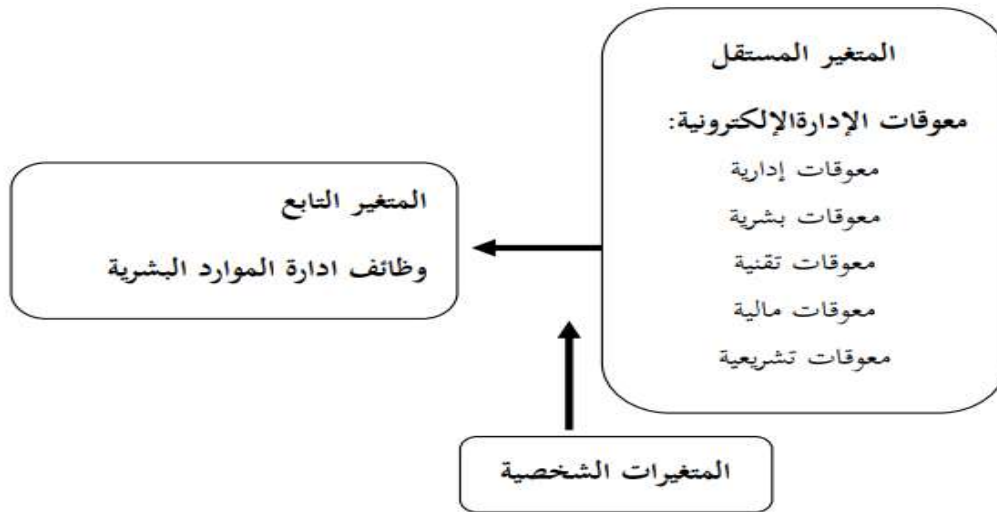
ولم يعد هناك شك بأن ادارة الموارد البشرية هي احدى المقومات الأساسية لنجاح منظمات الأعمال وتمثل إدارة الموارد البشرية دوراً فعالاً ورئيسي في توفير القوة العاملة ذات الكفاءة العالية لتمكنها من أداء الأعمال وتحقيق أهداف المنظمات . حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العاملين المؤهلين وتدريبهم والحفاظ عليهم من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وإدارة التعويضات والتحفيز. وحيث أن إدارة الموارد البشرية تتأثر وتتطور بتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات وكذلك تؤثر على باقي الإدارات في المنظمة لذا ينعكس هذا التأثير على باقي إدارات وأقسام المنظمة . وأصبح النمو الكبير للتحول الرقمي يجبر المنظمات على الاستمرار في تطوير نماذج وعمليات واجراءات جديدة ، فقد تغيرت بيئة العمل بشكل متسارع بسبب تكنولوجيا المعلومات . (محمد عبدالسلام عبدالله ٢٠٢٣)

إن ظهور تكنولوجيا التحول الرقمي وتطور استعمالاتها كرس وضعاً جديداً ، وفرض على المؤسسات بشكل عام ، وفي طور تحسين أداء إدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، حيث أصبحت التكنولوجيا الحديثة عنواناً للمنظمات المعاصرة وجزءاً لا يتجزأ من نسيج إدارتها ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للمعلومة ، بما ينجز عنها من سرعة تأدية المهام وتوفير الوقت ، لذلك فإن التحديات أصبحت مضاعفة بالنظر للدور المنوط الذي يجب أن تؤديه التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال في إحداث التحول الرقمي المنشود في المنظمات ، وفي إطار كل هذه المستجدات جاء تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في واحد من أهم الجوانب

للأعمال والتي أصبحت تعد الركيزة الأساسية للمؤسسات الاقتصادية ألا وهو جانب إدارة الموارد البشرية (عمر مهدي ٢٠٢٢)

تعد الإدارة الإلكترونية من ثمار المنتجات التقنية في العصر الحديث حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجذري من قبل المنظمات في الاستفادة من منجزات الثورة التقنية ، باستخدام الحاسوب وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال ، وتقديم الخدمات للمستخدمين بطريقة إلكترونية ، تسهم بفاعلية في حل العديد من المشكلات التي ظهرت مع اتساع نشاط المنظمة بوجود فروع وأقسام أخرى أو تزايد عدد العاملين بها ، مما نجم عنه عجز المنظمات حل مشاكل الإبقاء للمستخدمين والتكديس والتأخر في الإنجاز فضلاً عن الروتين وغيرها من العوامل التي تقف حائلاً دون تطور النظم الإدارية الحالية ، بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة الإنجاز للأعمال وتوفير الوقت والجهد والتكلفة ، لذا أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى وظائف وملفات إلكترونية . وإدارة الموارد البشرية في المنظمات هي من بين الإدارات التي لا بد لها من مواكبة هذه التطورات. ( براك حنان ٢٠٢٣ )

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر بحث ( براك حنان ٢٠٢٣ )

فالوسيلة الأولى لحفظ البيانات كانت خزانة الملفات الورقية بقسم شئون العاملين ، وكانت عبارة عن أدراج مملوءة بملفات يتم ترتيبها أبجدياً ، فكلما حدث تغيير في بيانات أحد العاملين كانت هنالك صعوبة في البحث والعثور على الملفات المراد تحديثه ، وانحصر جور قسم شئون العاملين في حفظ الملفات والسجلات الخاصة بالبيانات الأساسية للعاملين ( البيانات الشخصية ) ، ومع اتساع نشاط المنظمات بوجود فروع واقسام أخرى أو تزايد عدد العاملين بها ، بات هنالك تعقيداً أكثر في الأنشطة ، وأصبح قسم شئون العاملين يواجه صعوبة بالغة في تلبية احتياجات المنظمة والعاملين على حد سواء وهذا ما يعتبر تحدي كبيراً أمام هذا القسم . ( براك حنان ٢٠٢٣ )

إن الغرض من هذا البحث المقترح هو دراسة أثر التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية ومن خلال اجراء البحث نهدف إلى معرفة مبادئ واساسيات واساليب قياس الاداء لإدارة الموارد البشرية التي تمكن المدراء واصحاب المصلحة لتطبيقها على منظماتهم ، مما يساهم في فعالية وكفاءات الموارد البشرية في التعامل مع التطورات الإلكترونية والمعلوماتية .

وبناءً على ذلك يهدف البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية .

## ٢- مشكلة البحث :

نظراً لتطور المنظمة وللمعرفة ما هو اثر التحول الرقمي عليها استدعى بالضرورة إلى قدرات موارد بشرية عالية ، ولتستطيع المنظمة استخدام تقنياتها لتحقيق اهدافها ، توجد فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من الدراسات والتحقيق . ومن خلال تحديد هذه الفجوات ومعالجتها ، يمكن لأصحاب المصلحة من قياس اثر هذه الممارسات وتطوير الإستراتيجيات الحالية في خطوة استباقية لمعرفة اثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في المنظمة . لذا تكمن مشكلة البحث في مجالين رئيسيين : الفجوات النظرية والفجوات التجريبية .

### ٢-١ الفجوة النظرية

حيث أشارت الأبحاث السابقة إلى العلاقة الإيجابية بين كل من التحول الرقمي واداء ادارة الموارد البشرية إلى أن هنالك نقص في دراسة دور الادارة الإلكترونية للموارد البشرية لا سيما في مجال شركات الجملة والتجزئة ، حيث أشار الباحث ( أيمن فاروق الغريب ٢٠٢٣ ) في بحثه على حد علمه بأن مجال الإدارة الإلكترونية مازال فوضوياً مطلقاً في ادارة الموارد البشرية .

### ٢-٢ الفجوة التطبيقية

تم اجرا دراسات تجريبية محدودة حول تنمية المهارات الإلكترونية والتكنولوجية للكادر البشري في المنظمات التي مازالت تعمل على تطوير التكنولوجيا التقنية والإدارة الالكترونية لتعزيز القدرات البشرية الالكترونية وهي سبب رئيسي في نجاح التحول الرقمي .

يتناول هذا البحث التساؤل الرئيسي التالي :

“كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر على أداء ادارة الموارد البشرية في قطاع تجارة الجملة والتجزئة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ؟“

## ٣- أهمية البحث :

تكمن الأهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث إلى محاولة معرفة قدرته على سد الفجوات القائمة والمساهمة في النهوض بممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال تطوير موظفيها . ومن خلال استكشاف الفجوات النظرية والتجريبية التي تم تحديدها ، يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي :

### ٣-١ أهمية نظرية

ستساهم نتائج البحث في تطوير أطر شاملة لدمج أساليب رشيدة في الأساليب التقليدية لإدارة الموارد البشرية لتصبح جاهزة للتحويل الرقمي ، والإتاحة لأصحاب المصلحة فهم تأثير التحويل الرقمي والتطور الإلكتروني على أداء إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى تحقيق المنظمة الميزة التنافسية من خلال أداء إدارة الموارد البشرية لديها .

### ٣-٢ الأهمية العملية

التحول الرقمي و تأثيره على استراتيجيات إدارة التدريب المتطورة : سيوفر هذا البحث رؤى حول استراتيجيات تحديد أثر التحويل الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية ، وماله من أثر على تطوير الموظفين لدى المنظمة لتتمكن من مواكبة التطور الرقمي والتقني والتكنولوجي مما يساهم في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية للمنظمة وتحقيقها الميزة التنافسية .

التقدم الشامل في ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير عمليات إدارة الموارد البشرية وتحويلها إلى رقمية ، فإن البحث لديه القدرة على المساهمة في التقدم الشامل لممارسات إدارة الموارد البشرية ، مما يؤدي إلى تحسين معدلات تطور كفاءة المورد البشري في المنظمة والأداء التنظيمي .

## أسئلة البحث :

يقودنا السؤال الرئيسي للبحث وهو “كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يؤثر على أداء ادارة الموارد البشرية في قطاع تجارة الجملة والتجزئة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ؟” إلى طرح تساؤلات فرعية تساهم في دراسة مختلف جوانبها ، هذه التساؤلات ستمحور حولها البحث في جزئية النظري والتطبيقي على النحو التالي :

السؤال الفرعي الأول ( ١ ) : ماهي أسباب التوجه إلى التحويل الرقمي ؟

السؤال الفرعي الثاني ( ٢ ) : ما هو الهدف من تطبيق الرقمنة في شركات تجارة الجملة والتجزئة ؟

السؤال الفرعي الثالث ( ٣ ) : ما هي الشروط اللازمة لنجاح رقمنة إدارة الموارد البشرية ؟

السؤال الفرعي الرابع ( ٤ ) : هل هنالك أثر ذو دلالة بين التحويل الرقمي وإدارة الموارد البشرية لدى شركات تجارة الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية ؟

## أهداف البحث :

تقديم إطار نظري من خلال التركيز على عملية الرقمنة وأهميتها في إدارة الموارد البشرية ، وتكون الأهداف كالتالي :

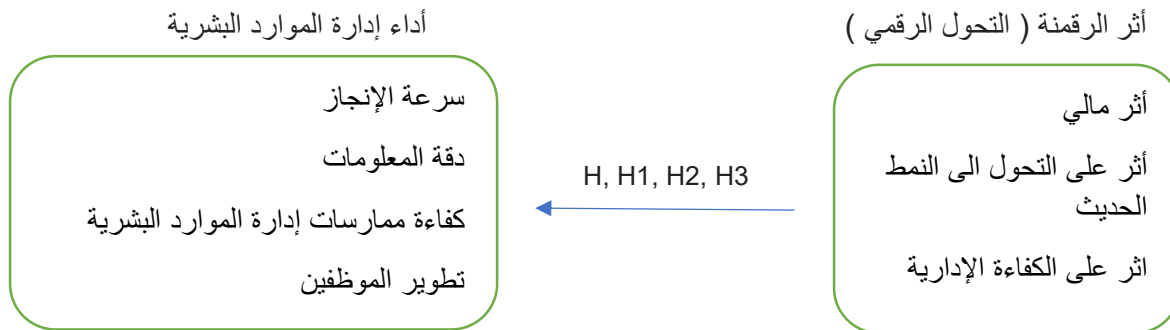
- ١- التعرف على فائدة التحول الرقمي وماهية أهميته .
- ٢- استكشاف أهمية تطبيق الرقمنة على شركات تجارة الجملة والتجزئة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية .
- ٣- معرفة مدى وعي المدراء والعاملين في الإدارة بأهمية التقدم التكنولوجي في تطبيق الرقمنة .
- ٤- ابراز وتحرير الإدارة من النمط التقليدي إلى النمط الحديث .
- ٥- دراسة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية .

## فرضيات البحث :

أنّ فرضيات البحث التي تم اشتقاقها من اهداف البحث هي كالتالي :

- هنالك تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى من مستويات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في شركات الجملة والتجزئة في مدينة جدة .
- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أداء إدارة الموارد البشرية والرقمنة .
- يوجد علاقة معنوية سلبية ذات دلالة إحصائية بين وعي المدراء والعاملين في الإدارة بأهمية التقدم التكنولوجي في تطبيق الرقمنة .
- يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الرقمنة ونتائجها على أداء إدارة الموارد البشرية .

## نموذج البحث :



النموذج المقترح للبحث المصدر الطالب

منهجية البحث :

تصميم البحث :

سيتم عرض منهجية البحث بخمسة نقاط مهمة كالتالي :

فلسفة البحث هي الوضعية .

منهج البحث هو استنتاجي .

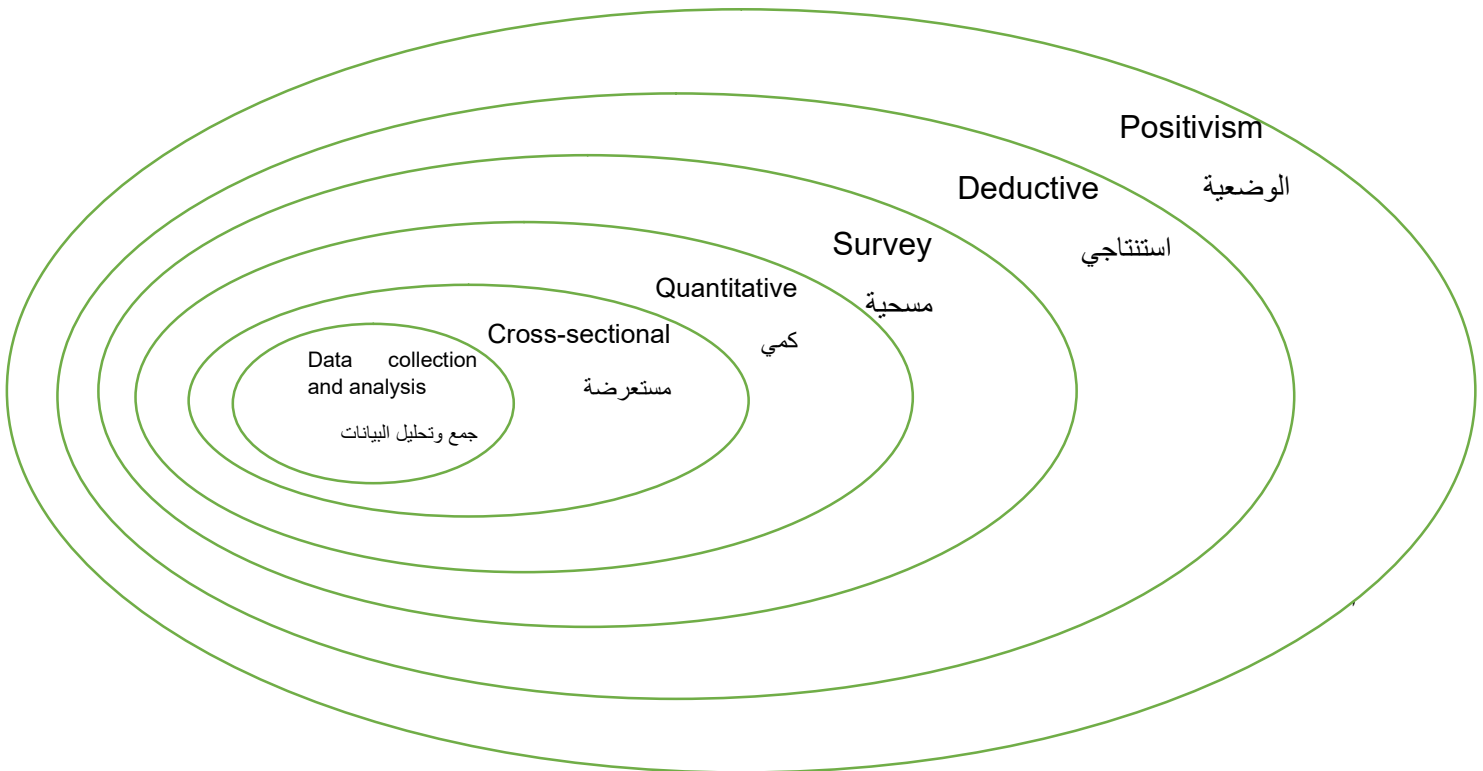
استراتيجية البحث استراتيجية دراسة مسحية .

نوع البحث كمي .

الأفق الزمني للبحث مستعرضة .

وتكون تقنيات جمع وتحليل البيانات : التحليل الإحصائي لنتائج المسح .

في هذا القالب ، سنقدم هيكلاً يغطي خمسة أمور منهجية مهمة كما هو موضح أعلاه . يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على "البصل البحثي".



بعد التطرق الى مفهوم اثر التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية ، وما يسعى له هذا البحث إلى تحقيقه سنقوم بإجراء دراسة ميدانية على عينة من شركات الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة ، من أجل التعرف على مدى اعتمادها على الرقمنة وتطبيق الإدارة الالكترونية على أداء إدارة الموارد البشرية .

كما سنقوم بالإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات التي قام بها هذا البحث اعتماداً على الدارسة الميدانية لمعرفة مدى اعتماد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثم مدى تأثير المعوقات على التطبيق من خلال الاعتماد و الاستبيان ، وسنظهر النتائج ومنها بعض الاقتراحات التي نراها ضرورية للشركات محل الدراسة .

## مخطط البحث :

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
|  | الفصل الأول : الإطار العام للدراسة |
|  | الفصل الثاني : الإطار النظري       |
|  | الفصل الثالث : منهجية البحث        |
|  | الفصل الرابع : التحليل الإحصائي    |
|  | الفصل الخامس : المناقشة والخاتمة   |

## الفصل الثاني البحوث السابقة والإطار النظري

## ٢ - المقدمة:

تجسيدا للمفاهيم التي في الفصل السابق اخترنا بحث على شركات الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة واخذ عينة شركة تاج للتجارة الجملة من بين الشركات ودراسة اثر التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية ، وسنحاول التعرف على دور التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية في الشركة والتي تهدف الى عصرنة الخدمات المقدمة والتماشي مع التحولات والاستفادة من التطورات التكنولوجيا ومعلومات الاتصال .

إن إدارة الموارد البشرية تواجه اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات كبيرة ومتعددة وغير مسبقة مصدرها المتغيرات والتطورات الهائلة التي تعرفها البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خاصة تلك المرتبطة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية والتكنولوجية ، والتي أحدثت بدورها تغيرات وتطورات أكثر عمقاً على المستوى الداخلي للمنظمات في حد ذاتها ، والتي تتجلى في صورة الأنماط الحديثة للتسيير والإدارة وتطور وسائل الإنتاج وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في بناء بيئات نشاط رقمية يصعب التحكم فيها ، وقد أدى هذا إلى زيادة أهمية الأفراد في منشآت الأعمال المعاصرة وتفعيل أدورا جديدة لإدارة الموارد البشرية ، وتأهيلها لتكون فاعلاً وشريكاً استراتيجياً .

لقد أدت التطورات التقنية الكبيرة والاستخدام المتنامي لنتائج الثروة التقنية إلى إحداث تغيرات عميقة في تركيب وهيكلة منظمات الأعمال والحكومات والمجتمعات على حد سواء ، ترتب على هذا تطورات كبيرة في نظرية الإدارة المعاصرة وتطبيقها حيث أصبحت منظمات القرن الحالي تعتمد على آليات متطورة للعمل والإدارة ، فضلاً عن ظهور مفاهيم وتسميات تناسب المجالات والقطاعات المختلفة .

## ٢-١-٢ التحول الرقمي :

تتعدد المفاهيم لمصطلح التحول الرقمي الذي يمكن عدة ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة ، التي تعمل بشكل متزامن ، ومن بين هذه التقنيات : الحاسوب ، والذكاء الاصطناعي ، والحوسبة السحابية ، وغيرها . إذ إن التحول الرقمي يؤدي إلى إنتاج كميات كبيرة وجديدة من المعلومات ، ويمكن أن تسهم في صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي ، ويمكن القول إن التحول الرقمي مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات المرتبطة بخدمة الأفراد ، والمؤسسات ، والاستثمارات المختلفة ، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي ، بالاعتماد على التقنيات الحديثة المتطورة . (نوال بنت عيل البلوشية وآخرون ، ٢٠٢٠)

ويرى (Rob Laurens: ٢٠٢٢) أن التحول الرقمي هو اتجاه المجتمعات والحكومات والمهن والمؤسسات نحو الرقمية والأساليب الإلكترونية في كافة خدماتها حتى تتكيف مع التطور السريع في عالم التقنية لضمان سرعة تسهيل عملية تقديم الخدمات للمستفيدين .

ويمكن استخلاص أن المفاهيم السابقة تتشارك في أن عملية التحول الرقمي لا تعني فقط الحصول على مجموعات من النصوص الإلكترونية وإدارتها ، ولكن تتعلق في الأساس بتحويل مصدر المعلومات المتاح في شكل ورقي أو على وسيط تخزين تقليدي إلى شكل إلكتروني ، وبالتالي يصبح النص التقليدي نصاً مرقماً يمكن الإطلاع عليه من خلال تقنيات الحاسبات الآلية .

بكلمات أخرى ففي مجالات التكنولوجيا ذات العلاقة بالبيانات والمعلومات فقد تم التحول من الطرق التقليدية والتي غالبها اليدوي ومن بعد ذلك حلت طرق التكنولوجيا الرقمية أو ما يطلق عليها التحول الرقمي والتي هي عمليات تحويل البيانات والمعلومات إلى شكل رقمي .

#### ٢-٢-٢ أهمية الأدبيات السابقة :

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور عملية التحول الرقمي بتطبيقاته المختلفة منها الاستراتيجي و الثقافي و التنظيمي للقيادة التحويلية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل من قبل إدارة الموارد البشرية وهذه الأبعاد تمثلت في بعد الاستجابة ( المرونة ) ، بعد الاعتمادية ( مستوى الخدمات ) بعد الضمان ( الشفافية ) ، بعد التعاطف ( الإنصاف ) ، وقد اعتمد البحث على النهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي ، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة ، واستخدام استمارة الاستقصاء على أداء جمع البيانات الأولية . وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي ، وأداء إدارة الموارد البشرية و الخدمات المقدمة داخل إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في شركات تجارة الجملة في المملكة العربية السعودية بمدينة جدة .

#### ٢-٣-٢ خصائص الرقمنة :

تقليل الوقت : التكنولوجيا تخفي الحواجز وتجعل الأماكن مترابطة ببعضها رغم تغير الوقت في أي وقت وزمان .

تقليل المكان : المرونة للرجوع للمعلومات المخزنة في وقت وزمان .

التطور الفكري الصناعي : خلال استخدام الذكاء الصناعي والتفاعل بين الباحث والذكاء الصناعي الذي جعل تكنولوجيا المعلومات تساهم في تطوير المعرفة وتقوية فرص الشمولية والحصول الى افضل النتائج .

التزامن :عني إمكانية استقبال الرسائل والتواصل في أي وقت يناسب المستخدمين ، فيما ذلك الغير متواجدين في كل وقت .

اللامركزية : استقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودوام دواجدها مثل خدمات الانترنت .

قابلية الربط : وتعني قابلية الربط بين الأجهزة الإلكترونية المتنوعة بغض النظر عن الشركة او الزمان او النظام والمكان .

الأفق الواسع للإستهداف : وهو قابلية التواصل مع فر او مجموعة اما عن طريق وسائل التواصل الاجتماعية او البريد الالكتروني والمنصات الإلكترونية وغيرها .

#### ٢-٤-٢ فوائد التحول الرقمي :

- يساهم التحول الرقمي وبقوة في توفير التكلفة والجهد بشكل كبير .
- رفع كفاءة التشغيل والتنظيم .
- رفع مستوى الجودة ومرونة الإجراءات للحصول على الخدمات .

- تقديم خدمات متطورة والبعد عن النمط الإعتيادي .
- يكون ذو نطاق ابعد واكبر للوصول والربد بشريحة اكبر من المجتمعات .

## ٢-٥-٢ من آثار التحول الرقمي على أداء إدارة الموارد البشرية :

أصبح التحول الرقمي من ابرز الملفات التي تهدف التي تقديم خدمات مميزة للعاملين ومن خلال التعاملات الالكترونية ، والتي تسهم في رفع الأداء والقضاء ايضاً على المصالح الشخصية ( الفساد ) وتساهم في تحقيق الإنصاف ، وذلك من خلال مشروع التحول الرقمي لادارة الموارد البشرية بتكلفة بسيطة وملائمة في أي وقت واي زمان .

حيث اصبح تحسين أداء إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام كبير في وقتنا الحاضر في ظل توسع نطاق المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات . فأصبح من اقوى العوامل التي يعرفها سوق العمل هو رفع مستوى كفاءاتها البشرية ، وفي هذا المجال فإن التكنولوجيا الحديثة قد أسهمت وكان لها دوراً فعالاً واثراً في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية .

ويعد المسمى الجديد للموارد البشرية وهو الراس المال البشري هو الناقل للمعرفة التكنولوجية الجديدة واساس الاستخدام الفعال لها ويتطلب بالمقابل تأهيل وتمكين وتطوير العنصر البشري اما المبتكرين او المستخدمين ، لذا فإن ضرورة التدريب وتطوير المهارات تكمن في مواكبة متطلبات الاعمال جراء التقدم التكنولوجي المتسارع ، ولا يمكن تحقيق أي من اهداف التحول الرقمي دون وجود الرأس المال البشري .

## ٢-٦-٢ علاقة الرقمنة بالأثر المالي :

من أهم الدوافع والأسباب الأساسية للتحول نحو تطبيق الأساليب الرقمية هو الحاجة إلى تجديد استراتيجيات العمل من أجل خفض التكاليف . وحاجة المؤسسات إلى بناء ميزة تنافسية ورغبتها في تخفيض التكاليف وتطوير الخدمات إلى إعادة هيكلة عملياتها مستفيدة من التكنولوجيا الجديدة . ( طارق عمر الفاروق ، ٢٠٢٣ )

حيث أشار بحث طارق عمر فاروق (٢٠٢٣) حول توقعات المستهلكين وذلك بالتطبيق على البنوك المصرية إلى أنه اصبح المستهلك اليوم اكثر دراية ومعرفة بالمتاح من السلع والخدمات ويعتبر ما ذكر أعلاه دافع أساسي للتوجه نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية .

حيث أصبح العنصر البشري هو استثمار استراتيجي ، فضلاً عن كثير من التحديات الأخرى مثل تخفيض التكاليف عند حدها الأدنى وغيرها .

لكن تحقيق تلك الأهداف لم يكن بالأمر السهل بسبب التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسات وذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية . لذلك كان ولا بد من تغيير مفهوم إدارة الموارد البشرية والتحول نحو الإدارة الرقمية للموارد البشرية والتي تركز على دراسة وتحليل تلك التحديات وتحديد اثارها السلبية والإيجابية . ثم تصميم منظومة إدارة الموارد البشرية التي تتوافق مع نتائج تحليل المتغيرات . ( طارق عمر الفاروق ، ٢٠٢٣ )

كما أشار الباحثون في بحث متطلبات التسويق الإلكتروني للعروض الرياضية بالجامعات المصرية في ضوء التحول الرقمي ان في هذا المجال هنالك ضرورة لاستخدام التسويق الإلكتروني في العروض الرياضية حيث أن أساليب التسويق التقليدية أصبحت في ظل التحول الرقمي ليست ذات نفع بل ويحتاج إلى تكاليف باهظة ومجهود شاق لا يتلاءم مع عصر السرعة والتكنولوجيا المعلومات وثورة الإنترنت أصبح لزاماً على كافة الهيئات والمؤسسات مسابقة هذا التطور من خلال التسويق الإلكتروني . ( إبراهيم احمد عبدالوهاب و نجلاء فتحي احمد و اهداء شعراوي ، ٢٠٢٤ )

كما اشارت الباحثة ريهام علي احمد ، ٢٠٢٣ في بحثها بعنوان دور تنظيم المجتمع في دعم التحول الرقمي بالإدارات التعليمية أنه في ظل الثورة المعلوماتية والتطور الرهيب في تكنولوجيا المعلومات أصبح التحول الرقمي في المؤسسات مطلباً ملحاً ، وتعد الإدارات التعليمية احد أجهزة تنظيم المجتمع التي تسعى لتطبيق التحول الرقمي ، حيث يقوم التحول الرقمي على فكرة استثمار إمكانيات التقنية وتحويل الممارسات التعليمية والعمليات الإدارية الي عمليات تعتمد على التقنيات ، والتركيز على تقليل التكاليف ورفع جودة العمل وسهولة الوصول الى الطلاب .

يلاحظ من جميع البحوث التركيز على تقليل التكاليف بتطبيق التحول الرقمي ورفع الجودة وأداء المنظمة والوصول الى النمط الحديث للمنظمات واستخدام الأساليب الرشيدة .

#### ٢-٧-٢ علاقة الرقمنة بالأثر على الكفاءة الإدارية :

وما للأثر الرقمي لرفع كفاءة المنظمات عدة بحوث فعلى سبيل المثال تحول منظومة التدريب التقليدي المعمول به مثلاً في مراحل التعليم المختلفة من منظومة تدريبات مختلفة إلى منظومة التدريب الإلكتروني لرفع كفاءة منظومة البرامج التدريبية والاستفادة من الأساليب الحديثة للتنمية المهنية الإلكترونية . وتؤدي التنمية المهنية إلى رفع مستوى كفاءة وقدرة المتدربين مهنيًا مما يؤدي إلى رفع مستوى الجودة التعليمية ، وأن الموظف المتدرب على المستحدثات التكنولوجية يكون أقدر على توظيفها بنجاح ، ويؤدي ذلك إلى تحقيق أعلى النتائج . وفي ظل هذه التغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة تبرز الحاجة الماسة إلى رفع الكفايات الإلكترونية للموظف كي يتمكن من مواكبة التقنيات الحديثة والتي أصبحت تعتمد بشكل كبير على وسائل الإتصال المختلفة والمستحدثات التكنولوجية والإنتشار الإلكتروني الذي يعتمد على استخدام الوسائط الإلكترونية في الإتصال واستقبال المعلومات واكتساب المهارات بين العاملين . ويعد أيضاً التعليم الإلكتروني اتجاهاً واسلوباً تعليمياً يعمل على التكامل والترابط التكنولوجي مع المحتوى التعليمي ، والمصادر البشرية التي تساعد على تقديم وإتاحة خبرات تعلم تكنولوجية غنية وقادرة على تغيير سلوكيات الطلاب بسرعة وبدقة وسهولة . لذا تعتبر التنمية المهنية الإلكترونية مدخلاً أساسياً في مجال التنمية المهنية للعاملين الراغبين في التنمية المهنية المستدامة في وقت اسرع وتكلفة اقل وهي احد مصادر التدريب التي زاد الاهتمام بها في الوقت الراهن لأهميتها في رفع الأداء . ( باسم سليمان و امل علي سلطان و شنودة صابر حبيب ، ٢٠٢٢ )

## ٢-٨-٢ إدارة الموارد البشرية :

إن من أهم الجوانب في أنشطة المنظمات كفاءة وفعالية مواردها البشري ، وقد تطور مسمى إدارة الموارد البشرية إلى الرأس المال البشري لما له من أهمية رئيسية في رفع كفاءة المنظمات ، فإدارة العنصر البشري هي أهم إدارة وذلك لأن كل شيء يعتمد على كيفية أداء هذه المهمة بكفاءة وجودة ومهارة .

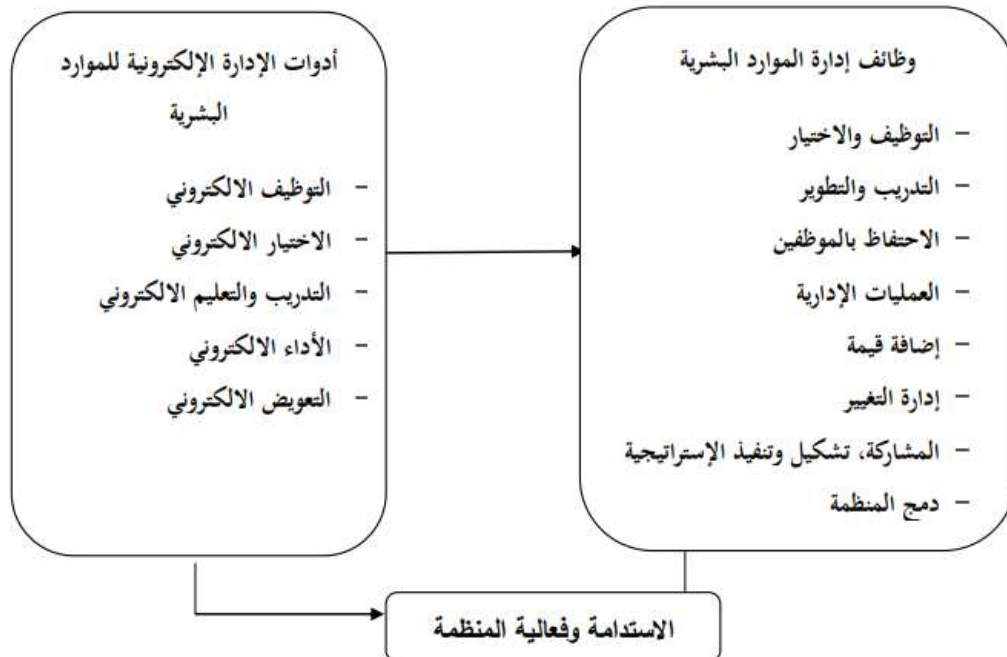
## ٢-٩-٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية :

هي الإدارة التي تعنى بشئون العاملين منذ اليوم الأول للكادر البشري في المنظمة من بداية الاستقطاب والتمكين والتدريب والتطوير والتقييم ومن إلى إدارة العلاقة العمالية بين العاملين والمنظمة . وحيث أنها الركيزة الأولى في المنظمة في من تساهم في وضع الأهداف لدور العاملين في المنظمة ومراقبة الأداء على مستوى تحقيق أهداف كل وظيفة مقابل تحقيق أهداف المنظمة ، والتأكد من الوصول لأهداف المنظمة .

فقد ساهمت إدارة الموارد البشرية الفعالة في تطبيق الحوكمة في المنظمات وضمان استمرار أداء العمليات والتشغيل بما يحقق أهداف المنظومة وسير العمل .

بل وشاركت الإدارة التنفيذية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الكادر البشرية المستهدف وتحليل الوظائف .

### شكل رقم (25): أثر الإدارة الإلكترونية في وظائف إدارة الموارد البشرية



Source: Nidhi Oswal & other, **Evolution of E-HRM towards organization effectiveness and sustainability**, international journal of recent development in engineering and technology, vol 02nn04, 2014, pp7-14.

## ٢-١٠-٢ أهمية إدارة الموارد البشرية :

- الاهتمام بإدارة العاملين بالمنظمة باعتبارها الإدارة الرئيسية .
- مسئولة عن تطوير وتمكين مهارات العاملين بالمنظمة .
- مسئولة عن الإشكاليات والتحديات التي تواجه العاملين وتجد الحلول الفعالة لتلك التحديات .
- التدريب والتطوير : تكون مسئولة عن اداد الخطط التدريبية المناسبة للعاملين .
- خلق بيئة تنافسية فعالة لجلب الكفاءات للمنظمة .
- مسئولة عن تطبيق الحوكمة في المنظمة والوصول الى الامتثالية في تطبيق النظم والسياسات والقوانين .
- مسئولة عن التخطيط الإستراتيجي للاستقطاب والتوطين .
- مسئولة عن إدارة التقييم وحصر النتائج ووضع برامج التطوير والتأهيل .

## ٢-١١-٢ مهام إدارة الموارد البشرية :

- تحليل الوظائف وتحديد مهام كل وظيفة .
- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف والتعيين .
- الاختيار والإستقطاب .
- توجيه وتدريب المرشحين لكل وظيفة .
- استقبال وتوجيه وتمكين الموظفين الجدد لأداء العمل .
- إدارة الأجور والتعويضات .
- تقييم أداء العاملين واعداد تقارير النتائج .
- إدارة الاتصالات مثل المقابلات الشخصية .
- تنمية إدارة المديرين والعاملين .

## ٢-١٢-٢ ماهي رقمنة إدارة الموارد البشرية :

لقد تمت دراسة إدارة الموارد البشرية الالكترونية بشكل كبير من عدة باحثين ، دولياً وتجد عدة تعريفات ونظريات لتعريف رقمنة إدارة الموارد البشرية .

وتسعى المنظمات إلى ضمان ثقة وولاء العاملين وعملها لرفع أداء المنظمة الأمر الذي استوجب على المنظمات ادماج موظفيها لخلق بيئة عمل محفزة تؤدي إلى الرضى الوظيف ورف الولاء ، حيث أن الدراسات اثبتت ان الشركات ذات التي تمتلك عاملين ذو اداء عالياً تفوق نظيراتها في الأرباح والإنتاج والاحترافية .

وبينت الأبحاث أن التحولات الرقمية تؤدي إلى تغيير ثلاث مجالات رئيسية في إدارة الموارد البشرية .

أولاً : رقمنة القوة العاملة : والتي تمكن كيفية قيادة المنظمات للإجراءات الإدارية الجديدة ، وتشمل ثقافة الإبداع وتعزيز المشاركات الإبداعية .

ثانياً : رقمنة مكان العمل : كيف يمكن للمنظمة من انشاء بيئة عمل جديدة التي تعزز الإنتاجية في ظل استعمال أدوات التواصل الحديثة وتعزيز روح المبادرة والرغبة في المشاركة والحس الهادف .

ثالثاً : رقمنة المورد البشري : كيف يمكن للمنظمة من تحويل وظائف الموارد البشرية الى وظائف يمكن ممارستها بطريقة رقمية وأدوات رقمية . ( نقي نريمان & ميموني خيرة ٢٠٢٣ )

## ٢-١٣-٢ العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة الموارد البشرية :

هنالك عدة أبحاث تطرأ كل منها إلى توضيح مزايا وعيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية والذي اراه من وجهة نظري انه ما يصف العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين في هذا البحث لذا استوقفني رؤية العيوب والمميزات من وجهة نظر الباحثين فعلى سبيل المثال يتضح من خلال بحث ( نقي نريمان & ميموني خيرة ٢٠٢٣ ) ان من عيوب رقمنة إدارة الموارد البشرية التالي :

- أمن البيانات .
  - الافتقار الى المهارات المناسبة .
  - الأدوات الرقمية الحالية للموارد البشرية لا يتم استغلالها إلى أقصى إمكاناتها .
  - صعوبة استخدام التقنيات الجديدة عن طريق الموظفين .
- إلى أن الدكتور محمد أو العيني ، ٢٠٢٣م أشار في المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية أن رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية تبنى على خبرة الموظفين القدامى وإبداع المواهب الشابة حديثة العهد بالمؤسسات لأن القاعدة العمالية عبارة عن مزيج من الشباب وكبار السن الذين يمتلكون الخبرة في ميدان العمل .

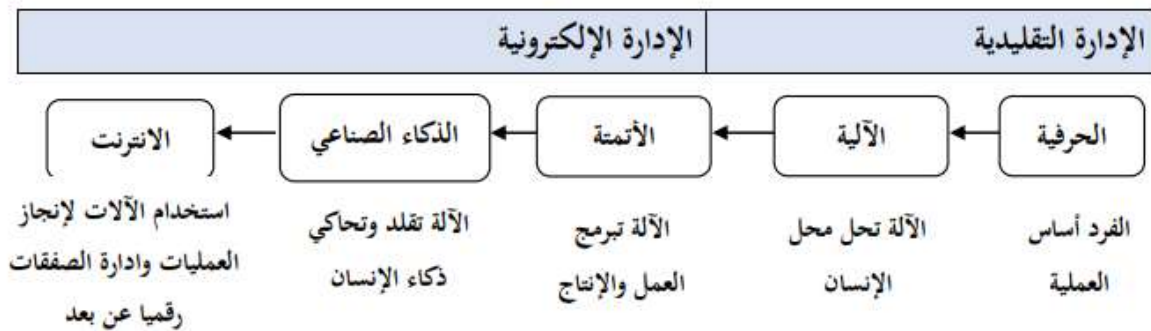
كما استهدفت دراسة عرفة زكي محمد عثمان ، ٢٠٢٢ تحديد مستوى التحول الرقمي وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية ، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتطوير الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية، وصولاً إلى آليات مقترحة لتدعيم التحول الرقمي لتطوير الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسات تعليم الخدمة الاجتماعية .

واشارة الباحثة براك حنان ، ٢٠٢٣ في بحثها حول عيوب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية واولجتها في :

- إمكانية الوصول غير المشروع للبيانات هو من احد العيوب الأساسية .
- المعرفة المتخصصة : هي تساعد المنظمة من الحد من تكلفة موظفي الموارد البشرية ، وعلى الرغم من أنها يمكن أن تزيد من متطلبات الطاقم الفني المتخصص في مجال التكنولوجيا .
- إمكانية حدوث أخطاء في إدخال البيانات .

- الاتصال المنخفض بين الأشخاص .
- الاستخدام الغير سليم بسبب العقلية الجامدة والذي يتوجب تغيير تفكير الموظفين ، لأن كثيراً من الأشخاص لديهم بعض الموانع في استخدام التكنولوجيا في بعض جوانب مهنتهم .
- تهديد إدارة الموارد البشرية نفسها : كون الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعتمد على التكنولوجيا ، هذا سيؤدي إلى تخفيض الاعتماد على الأيدي العاملة .

### شكل رقم (3): التطور التكنولوجي باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية



المصدر: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار الريع للنشر، الرياض، 2004، ص 130.

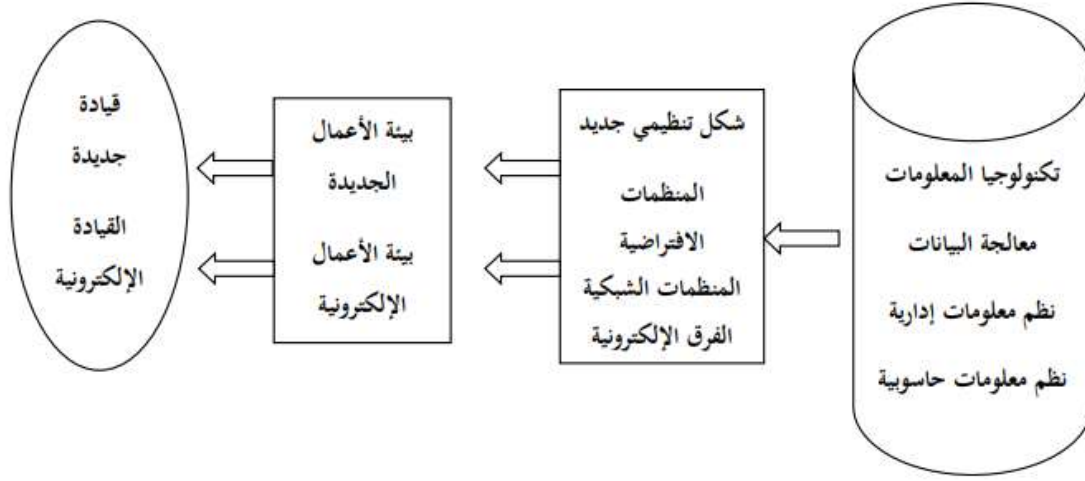
### ٢-١٤-٢ العلاقة بين أداء إدارة الموارد البشرية و سرعة الإنجاز ودقة المعلومات :

اثبتت البحوث على ان هنالك علاقة وضاحة وصريحة يقاس عليها أداء إدارة الموارد البشرية متمثل في انجاز المهام في الموقت المحدد وبكفاءة وسرعة انجاز .

حيث اشارت دراسة بعنوان استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واثرها على أداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية ( دراسة ميدانية في جامعة ديالي ) وذلك في تحليلها انه يوجد علاقة بين استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية وبنسبة ٤٤٪ على حسب ما تم ذكره في الدراسة والي يفسر ان استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في جامعة ديالي سيؤدي إلى تحسين ورفع مستوى أداء الموارد البشرية من حيث سرعة ودقة الإنجاز ويدل أيضا على وجود أثر استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على أداء العاملين من زيادة حجم الخدمات وفي معدل الاعمال المنجزة ودقتها وجودتها وزيادة الكفاءة وإلغاء الكثير من الإجراءات والتنسيق بين الاعمال مما ينعكس على تبسيط العمل . (احمد سمير نايف نعمان الثابت و احمد محمد جاسم الجميلي ، ٢٠١٧)

|                                             |                | اداء الموارد البشرية |              |              |              |             |                |
|---------------------------------------------|----------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|----------------|
| استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات |                | حجم الاداء           | نوعية الاداء | سرعة الانتاج | كفاءة الاداء | تبسيط العمل | الاداء الوظيفي |
|                                             | معامل الارتباط | 0.317*               | 0.374**      | -0.002       | 0.278*       | 0.339***    | 0.446**        |
|                                             | مستوى الدلالة  | 0.013                | 0.003        | 0.985        | 0.030        | 0.008       | 0.000          |
|                                             | العينة         | 83                   | 83           | 83           | 83           | 83          | 83             |

شكل رقم (14): ظهور القيادة الإلكترونية



Source: Mohamed,K, e-leadership : the Emerging new leadership for the virtual organization, journal of managerial sciences, n 03, 2009, pp 1-21.

٢-١٥-٢ العلاقة بين أداء وكفاءة ممارسات إدارة الموارد البشرية و تطوير الموظفين :

يقدم مفهوم إدارة الموارد البشرية الالكترونية وصفاً لإدارة المنظمة بأنها جزءاً لا يتجزأ من إدارة المعرفة إذ ان العديد من حالات استعمال تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الالكترونية تعمل على دمج بعض الممارسات المتعددة للموارد البشرية في نهج شامل وكامل ، ويمكن لقسم الموارد البشرية التركيز اكثر على اختيار النوعية في تدريب الموظفين مثل التخطيط والاستشارات عن طريق تبادل المعلومات ، وأن يكون الشركاء التجاريون المطلعون قادرين على تزويد المنظمات بالمعلومات بالشكل اكثر فائدة لاستثمار الوقت ويمكن لقوة هذه العلاقة ان تخلق ميزة تنافسية من خلال المشاركة الاستراتيجية الفعالة في تحقيق اهداف المنظمة . ( أرام حنا مسعودي و سحر جلال فتاح ، ٢٠٢١ )

تقدم إدارة الموارد البشرية الكترونياً أحدث التقنيات المتطورة لتبسيط العديد من وظائفها وتستخدم المنظمات بشكل متزايد تكنولوجيا المعلومات لتصميم وتقييم الموارد البشرية الخاصة بها ، وفي هذا المجال تكتسب فوائد جوهرية يمكن ان تنشأ من دمج تكنولوجيا المعلومات في وظيفة الموارد البشرية على سبيل المثال كشفت بعض المنظمات التي تستخدم الخدمة الذاتية ان التقنيات يمكن ان تقلص تكاليف معاملات الموارد البشرية بنسبة تصل إلى ٦٥٪ وعادة ما تعوض التكاليف المرتبطة بالتكنولوجيا في اقل من ثلاث أعوام ، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات فإن الكثير من اهداف إدارة الموارد البشرية يمكن ان تحقق من خلال الحلول التكنولوجية التي تمتلكها المنظمة او الاستعانة بمصادر خارجية . ( أرام حنا مسعودي و سحر جلال فتاح ، ٢٠٢١ )

## الخاتمة :

يتضح من خلال هذا البحث ، أنه مع تقدم الوقت هنالك تطور على جميع الأصعدة في مجالات الحياة العملية الاقتصادية ، والاجتماعية ، والتقنية على وجه الخصوص ، وبفضل تقدم وتطور التكنولوجي أصبح ولا بد من العمل على هذا التطور في المنظمات وادارات الموارد البشرية ، حيث أن الإدارات المتطورة ادركت ان من عوامل الفاعلية والاستمرار والتطور وتحقيق الميزات التنافسية وخلق بيئة عمل احترافية وقوية وجاذبة هو ان تمكن الأفراد من التكيف والتدرب وزيادة مهاراتهم اما مستخدمين او مطورين او مطورين من مواكبة المستجدات التكنولوجية الحديثة والمستحدثة .

وقد اثبت تطور تقنية المعلومات في جميع المجالات وبالأخص مجال إدارة الموارد البشرية من اثراً كبيراً على أساليب العمل الإداري وكفاءته مما اضافته من مرونة في التعامل الإداري والخدمات المقدمة والشفافية والانصاف والدقة والجودة في العمل وممارسات إدارة الموارد البشرية . وكما اثبت تطبيق التحول وتقنية المعلومات الأثر المالي وما قدي يوفره من تكاليف التحول الى الرقمنة وتقنية المعلومات على سبيل المثال تقليص الاستخدام الورقي والوقت والجهد وحفظ المعلومات وسهولة الولوج اليها في أي وقت ومكان .

ولا يعني ذلك بأن التحول الرقمي الى الإدارة التقنية المستحدثة او الحديثة انه بالامر السهل وان الغاء او تغيير النظام القديم اليدوي العملي هو بالعملية السهلة الا ان هنالك عوائق وتحديات قد تحد من نجاح عملية التحول ، او قد يجعلها اكثر تعقيداً ، وتتفاوت نسب تلك التحديات بين شركات الجملة والتجزئة في المملكة العربية السعودية .

وما اتضح من خلال هذا البحث انه هنالك وما زال نقص في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على سبيل المثال التدريب الالكتروني والتقييم وما الى ذلك وبالأخص في شركات الجملة والتجزئة ، في أغلب الأحيان يركز على الأهداف الأخرى في ادارة وتوريد وتوزيع المنتجات عن التطوير في البنى التحتية لإدارة الموارد البشرية والتي هي ركيزة نجاح تسيير العمل وتطويره حيث انه المركز الرئيسي للكادر البشري .

لذا هنالك دلالة للمعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية لإدارة الموارد البشرية في شركات الجملة والتجزئة محل الدراسة . الفرضية الفرعية الأولى الأثر على الكفاءة الإدارية .

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للمعوقات المالية لتطبيق الإدارة الالكترونية على ممارسات إدارة الموارد البشرية .

## قائمة المراجع :

### أولاً : المراجع العربية :

الغريب أيمن فاروق. (٢٠٢٣). دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحسين أداء الشركات أثناء جائحة كورونا. المجلة العلمية للبحوث الإدارية والمحاسبية والاقتصادية والقانونية, ١(٢), ٨٨-٤٩.

<https://doi.org/10.21608/sjdal.2023.304031>

براك. (٢٠٢٣). الإدارة الإلكترونية للأعمال ومعوقات تطبيقاتها في إدارة الموارد البشرية. <https://dspace.univ-alger3.dz/jspui/handle/123456789/9500>

نقي نريمان & خيرة ميموني. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية (Doctoral dissertation, جامعة ابن خلدون-تيارت).

<http://dspace.univ-tiaret.dz/handle/123456789/13678>

(محمدعبدالسلام عبدالله (٢٠٢٣) . دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية. المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية, ٨(٨), ٦٥-٢٠.

<https://dx.doi.org/10.21608/ejsbs.2023.245451.1025>

Revue مهددي, & عمر. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. Organisation et Travail, ١١(١), ١٥٤-١٦٦.

<https://www.asjp.cerist.dz/index.php/en/article/187504>

البلوشية, ن. ب. ع., الحراسي, ن. ب. ح., & العوفي, ع. ب. س. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. *Journal of Information Studies and Technology*, ٢٠٢٠, ١(١), ٢.

<https://doi.org/10.5339/jist.2020.2>

الفاروق, ط. ع., & طارق عمر. (٢٠٢٣). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية, ١٥(١),

٤٧-١.

[https://masf.journals.ekb.eg/article\\_278284.html](https://masf.journals.ekb.eg/article_278284.html)

السباعي, ا. ا. ع. ا. ابراهيم احمد عبد الوهاب, فتحي احمد, شعراوي, & اهداء. (٢٠٢٤). متطلبات التسويق الإلكتروني للعروض الرياضية بالجامعات المصرية في ضوء التحول الرقمي. مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة, ١٠(١), ١٩٢-٢١٢.

<https://dx.doi.org/10.21608/mnvs.2024.275939.1159>

علي أحمد محمد, ر. (٢٠٢٣). دور تنظيم المجتمع في دعم التحول الرقمي بالإدارات التعليمية. المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية-أسوان, ٤(٣), ٨١-٩١.

<https://dx.doi.org/10.21608/sjss.2023.320873>

صابر شاكر, ش. & شنودة. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل دور التنمية المهنية الإلكترونية في رفع الأداء الأكاديمي للمعلم. المجلة التربوية لتعليم الكبار, ٤(٤), ١٢٢-١٤٣.

<https://dx.doi.org/10.21608/altc.2022.293630>

احمد سمير نايف نايف, & احمد محمد جاسم. (٢٠١٧). استخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واثرها على اداء الموارد البشرية في الجامعات الحكومية: دراسة ميدانية في جامعة ديالى. Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS), ١٢(٣٨).

<https://doi.org/10.34093/jafs.v12i38.194>

Fatah, S. J & ,Massoudi, A. H. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي. Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences, ٥(٢), ١٣٥-١٥٤.

<https://dx.doi.org/10.24086/issn.2707-6342>

ثانياً : المراجع الأجنبية :

Baldwin, R. and Freeman, R. (2020) "Supply chain contagion waves: Thinking ahead on manufacturing 'contagion and reinfection' from the COVID concussion ."

Goldkind, L., Wolf, L., & Freddolino, P. P. (Eds.). (2018). Digital social work: Tools for practice with individuals, organizations, and communities. Oxford University Press.

[https://books.google.com.sa/books?hl=en&lr=&id=EM90DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Paul+Freddolino+:+Digital+Social+Work+Tools+for+Practice+with+Cell+Phone+\(+U.K.+:+Oxford+University+Press+,+2018+\).+Rob+Laurens+:+Digital+Transformation+\(+N.Y.+:+Routledge+Freebook+,+2022+\).&ots=pibiWLOYDm&sig=FwCpi\\_pbjdt7oH\\_jr1ZEV-CFrFc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.sa/books?hl=en&lr=&id=EM90DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Paul+Freddolino+:+Digital+Social+Work+Tools+for+Practice+with+Cell+Phone+(+U.K.+:+Oxford+University+Press+,+2018+).+Rob+Laurens+:+Digital+Transformation+(+N.Y.+:+Routledge+Freebook+,+2022+).&ots=pibiWLOYDm&sig=FwCpi_pbjdt7oH_jr1ZEV-CFrFc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)