

## تصور مقترح لتعزيز أثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية وإدارة سلاسل التوريد في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي

A Proposed Suggestion For Enhancing The Impact Of E-Commerce Practices On Human Resource Management And Supply Chain Management In The Gulf Countries Through The Mediating Role Of Digital Maturity And Organizational Change Culture.

د. فهد علي القحطاني<sup>1</sup>، د. عبدالله مبارك بن دواس<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الملك خالد- الكلية التطبيقية بالمجمع الأكاديمي بالمحالة -خميس مشيط- وحدة التخصصات الإدارية والإنسانية،  
falgmash@kku.edu.sa

<sup>2</sup> أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، الكلية التطبيقية بخميس مشيط- جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية.  
مركز أبحاث السياحة واقتصاديات منطقة عسير، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، Adwas@kku.edu.sa  
تاريخ الاستلام: 2025/06/24 تاريخ القبول: 2025/11/02 تاريخ النشر: 2025/12/31

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية وعلى إدارة سلاسل التوريد في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير وسيط للنضج الرقمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، كما توصلت إلى وجود تأثير وسيط لثقافة التغيير التنظيمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية، وكذلك توصلت إلى وجود تأثير وسيط للنضج الرقمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة سلاسل التوريد، ووجود تأثير وسيط لثقافة التغيير التنظيمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة سلاسل التوريد.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات التجارة الإلكترونية- إدارة الموارد البشرية - إدارة سلاسل التوريد دور الوسيط - النضج الرقمي - ثقافة التغيير التنظيمي.

**تصنيفات JEL:** إدارة الأعمال، الموارد البشرية، التجارة الإلكترونية، التغيير التكنولوجي.

**Abstract:** The study aimed to reveal the impact of e-commerce practices on both human resource management and supply chain management in the Gulf countries through the mediating role of digital maturity and organizational change culture. The study concluded that digital maturity and organizational change culture both mediate the relationship between e-commerce practices and human resource management, as well as the relationship between e-commerce practices and supply chain management.

**Keywords:** E-commerce practices - Human resource management - Supply chain management - The role of the mediator - Digital maturity - Organizational change culture.

**Jel Codes:** Business Administration, Human Resources, E-Commerce, Technological Change.

## 1. مقدمة:

شهدت ممارسات التجارة الإلكترونية تطوراً هائلاً في السنوات الأخيرة؛ حيث أصبحت جزءاً أساسياً من الاقتصاد العالمي وأداة فعالة لتحسين كفاءة العمليات التجارية؛ حيث أشار البختي (2019، ص. 164) إلى أن التجارة الإلكترونية أصبحت رافداً من روافد التنمية الاقتصادية الشاملة، وذلك بالنظر إلى التقنيات التكنولوجية ووسائل الاتصال الحديثة التي تعتمد عليها هذه التجارة في ظل اشتداد المنافسة الاقتصادية على المستوى العالمي.

وتأتي ثقافة التغيير التنظيمي كعامل محوري في تسهيل عملية الانتقال إلى الممارسات الرقمية؛ حيث أصبح التغيير التنظيمي السمة الغالبة في المنظمات المعاصرة، والتي تؤثر بشكل مباشر عليها لما لها من أهمية كبيرة؛ حيث تمثل فترة إنعاش ضرورية في حياة المنظمات للتخلي عن الثبات، والجمود، وانتهاج نوع من الدينامية عن طريق الاستحداث والابتكار للحفاظ على تطور المنظمة واستمراريتها، وحتى يسير التغيير في الخطى السليمة والصحيحة فلا بد من وجود اختصاصيين وإدارة واعية (صديقي، 2023، ص. 669).

ومع تزايد الحاجة إلى تحسين الكفاءة وتطوير القدرات التشغيلية يبرز الدور الحيوي للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي في تحقيق التوازن بين التحول الرقمي وتحسين الأداء لذا يهدف البحث الحالي إلى دراسة أثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية وسلاسل التوريد في ميناء جدة الإسلامي مع التركيز على الدور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير.

### 1.1. مشكلة البحث:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول الرقمي الذي تشهده مختلف القطاعات، أصبحت التجارة الإلكترونية محوراً رئيسياً في تحسين العمليات التجارية والإدارية، والذي كان له تأثير كبير على المؤسسات التي تعتمد على أنظمة إدارة الموارد البشرية وسلاسل التوريد. على الرغم من التطور الملحوظ في ممارسات التجارة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية، فإن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه صعوبات في تبني هذه الممارسات بشكل يحقق الأهداف التشغيلية المرجوة ويعزز الأداء المؤسسي، ففي دراسة الجبوري (2019) تبين أن هناك تفاوتاً في الكفاءة التشغيلية للموانئ السعودية؛ حيث تعاني هذه الموانئ من مشكلات تتعلق بنقص المعدات اللازمة خلال عمليات الشحن والتفريغ، وقلة مساحات التخزين، بالإضافة إلى ذلك تؤثر التحديات الإدارية على قدرة الموانئ على التطور؛ مما يبرز الحاجة الماسة إلى تحسين إدارة الموارد البشرية، وتطوير قدراتهم بما يعزز من أداء هذه الموانئ.

من جهة أخرى أظهرت دراسة الربيعة وآخرون (2023) أن واقع التجارة الإلكترونية في المنظمات السعودية لا يزال يشوبه بعض القصور؛ حيث لا تزال المؤسسات تواجه تحديات في توافر الأدوات التكنولوجية والبنية التحتية اللازمة لدعم العمليات التجارية، كما أظهرت الدراسة وجود ثغرات في أنظمة الأمان الإلكتروني لبعض المؤسسات، وضعف في توفر أجهزة الحاسوب المطلوبة لإنجاز العمليات التجارية، بالإضافة إلى قصور في تطوير الكوادر البشرية في مجال المعرفة التقنية، وهو ما يعوق تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي ضوء ما سبق تتضح ضرورة إعادة النظر في كيفية تبني ممارسات التجارة الإلكترونية، وتطوير نظم المعلومات والاتصالات؛ لتعزيز كفاءة الموارد البشرية وإدارة سلاسل التوريد خصوصاً في الموانئ السعودية مثل ميناء جدة الإسلامي؛ لذلك تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي كيف تؤثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية وسلاسل التوريد في ميناء جدة الإسلامي؟، وما هو الدور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي في هذه العلاقة؟

1.2. أسئلة البحث:

يهدف البحث إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي؟

1.3. أهمية البحث:

- **الأهمية النظرية:** تكمن في ضرورة فهم ممارسات التجارة الإلكترونية لتحسين العمليات التجارية والإدارية، إلى جانب أهمية إدارة الموارد البشرية وسلاسل التوريد في دعم الأداء التشغيلي، ودور النضج الرقمي والتغيير التنظيمي في تمكين المؤسسات من تبني التكنولوجيا والتكيف مع التقنيات الحديثة.
- **الأهمية التطبيقية:** يوضح البحث العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية وسلاسل التوريد، من خلال الدور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير

التنظيمي في ميناء جدة الإسلامي، بما يسهم في تحسين الأداء التشغيلي واقتراح حلول عملية لتطوير الأنظمة اللوجستية وزيادة فعالية سلاسل التوريد.

#### 1.4. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في دول الخليج؛ من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي.
2. الكشف عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد في دول الخليج؛ من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي.

#### 1.5. حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يركز البحث على أثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية وإدارة سلاسل التوريد، مع دراسة الدور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي.
- الحدود البشرية: العاملين في ميناء جدة الإسلامي.
- الحدود المكانية: ميناء جدة الإسلامي.
- الحدود الزمانية: سوف يتم إجراء البحث خلال العام الحالي 2024م.

## 2. الإطار النظري

### 2.1 الإطار المفاهيمي

#### 2.1.1 مفهوم ممارسات التجارة الإلكترونية:

عرف معمري وعمورة (2019، ص. 118) ممارسات التجارة الإلكترونية بأنها "عمليات البيع والشراء للمنتجات والخدمات وتبادل المعلومات والأموال عبر الشبكات مثل شبكة الأنترنت أو شبكات الاتصالات اللاسلكية مثل الهاتف النقال وما يصاحبها من حركات مثل عملية الطلب والاتصال وعملية الدفع والتسليم".

كما عرف بوعزم (2021، ص. 48) ممارسات التجارة الإلكترونية بأنها "النشاط الذي يقوم

من خلاله المورد الإلكتروني بتقديم أو ضمان توفير سلع وخدمات عن بُعد للمستهلك الإلكتروني عبر الاتصالات الإلكترونية، ويتمثل هذا النشاط في حصر أطراف العقد الإلكتروني بين المورد الإلكتروني والمستهلك الإلكتروني، مع استبعاد باقي الأطراف الأخرى مثل المنتجين والتجار ومقدمي الخدمات الذين يحملون صفة عون اقتصادي."

#### 2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية

عرف الخليل (2018، ص. 8) إدارة الموارد البشرية أنها "مجموعه من وظائف وأنشطة وبرامج أي أنه ثمة فعاليات وعمليات ومهام وواجبات ومجموعه من الأنشطة ذات أهداف ونتائج محدده يقوم بها مديرون أو مسئولون في إدارات تسمي إدارة شؤون العاملين الموظفين ويكون عملهم التخطيطي والتنفيذ والمتابعة والتنسيق فيما يتعلق بأمور العاملين في مؤسسة أو تنظيم".

#### 2.1.3 مفهوم إدارة التوريد

عرف كلاً من ادم وآخرون (2023، ص. 9) إدارة التوريد أنها "إدارة التوريد تعني عملية إدماج المعايير البيئية والمجتمعية في كافة مراحل سلسلة التوريد. يشمل ذلك ضمان أن عمليات الشراء والإنتاج والتوزيع تأخذ بعين الاعتبار التأثيرات على البيئة والمجتمع، وعلى سبيل المثال، قد تسعى الشركة إلى اختيار موردين يتبعون ممارسات صديقة للبيئة أو يحترمون حقوق العمال، الهدف هو تحقيق التنمية المستدامة عبر تحسين الكفاءة وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة والمجتمع، مع الحفاظ على تحقيق الأهداف الاقتصادية".

#### 2.1.4 دور ممارسات التجارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

تلعب ممارسات التجارة الإلكترونية دوراً متزايد الأهمية في إدارة الموارد البشرية إذ تتجاوز التوظيف والتدريب لتشمل تحسين التواصل ودعم الموظفين وتعزيز الكفاءة وتجربة العمل (Sangor, 2019, p. 52). فهي تسهل الوصول إلى العملاء، وتفتح المجال للمقارنة بين الأقسام وتدعم الابتكار وتقلل من قيود الزمان والمكان وتساهم في خلق فرص العمل وتوفير التكاليف كما تؤثر هذه الممارسات في أساليب التوظيف من خلال استخدام المنصات الإلكترونية لاستقطاب المواهب عالمياً وتعزز من فعالية التدريب الإلكتروني وإدارة بيانات الموظفين والتواصل داخل الفرق عن بُعد بما يتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال الحديثة (فوزي، 2021، ص. 68). وعليه يرى الباحثان أن ممارسات التجارة الإلكترونية تعتبر جزءاً أساسياً من العصر الرقمي، وقد أثرت بشكل كبير على مختلف جوانب الأعمال، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وتلعب التجارة الإلكترونية دوراً حيويًا في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتعزيز تجربة الموظف؛ مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2.1.5 دور ممارسات التجارة الإلكترونية في إدارة سلاسل التوريد

تلعب ممارسات التجارة الإلكترونية دورًا محوريًا في إدارة سلاسل التوريد لوجود ارتباط وثيق بينهما حيث تشمل سلسلة التوريد تنسيق ومراقبة عمليات الشراء والإنتاج والتسليم ما يجعلها عنصرًا أساسيًا في التجارة الإلكترونية (ضيف وآخرون، 2019، ص. 59). وتُعد فعّالة في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف من خلال تسهيل تدفق المعلومات بين الأطراف المختلفة مما يخفض تكاليف معالجة الطلبات وخدمة العملاء كما تسمح بمشاركة المعلومات داخليًا عبر مواقع متعددة ما يساهم في تقليل التكاليف وزيادة مرونة الاستجابة (Chitra, 2015, p. 77).

وبناءً على ما سبق تلعب ممارسات التجارة الإلكترونية دورًا حيويًا في تحسين إدارة سلاسل التوريد، من تحسين الرؤية والشفافية إلى تسريع العمليات وتعزيز التعاون، تساهم التجارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة أعلى ورضا أكبر للعملاء، وفي عالم يتسم بالتغير السريع، يجب على المؤسسات استغلال هذه الممارسات لتحسين سلاسل التوريد وضمان نجاحها في المستقبل.

## 2.1.6 تأثير النضج الرقمي على دور ممارسات التجارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية

يُساعد النضج الرقمي المنظمات على التكيف مع التغيير، وتحسين استراتيجيات الموارد البشرية لتحقيق تحول ناجح، فإن التقنيات الرقمية تساعد على زيادة النضج، والفرص، والتعامل مع العقبات، ففي إدارة الموارد البشرية، يشير النضج الرقمي إلى مدى تطوير المنظمة لقدراتها، واستعدادها للاستفادة بشكل فعال من التقنيات والأدوات الرقمية ضمن ممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية. وهو يمثل قدرة المنظمة على الاستفادة من الموارد والاستراتيجيات الرقمية؛ لتعزيز نتائج إدارة الموارد البشرية، وتبسيط العمليات، وتحسين الفعالية الإجمالية، ويتمتع النضج الرقمي بأهمية ممتازة في البحث الأكاديمي؛ لأنه يشير إلى الدرجات المتفاوتة من التحول التي تتبناها المنظمات المختلفة (Nazarova, 2023, p. 57 & 58).

## 2.1.7 تأثير النضج الرقمي على دور ممارسات التجارة الإلكترونية في إدارة سلاسل التوريد

ينظر إلى النضج الرقمي باعتباره أحد أكبر الاتجاهات المتغيرة في المجتمع والشركات؛ حيث إن التقدم الملحوظ في التقنيات الرقمية والانتشار المتزايد وموثوقية خدمات الإنترنت عالية السرعة، قد أعاد تشكيل نماذج أعمال الشركات وعملياتها بشكل جذري، وتبنت العديد من الشركات استراتيجية التحول الرقمي لتحويل كيفية خلق القيمة المناسبة، فإن الرقمنة في قطاع الخدمات اللوجستية وإدارة سلاسل التوريد مهمة بشكل متزايد للشركات؛ حيث إن تحليلات البيانات الضخمة هي جزء متزايد من نموذج تشغيل صناعة الخدمات اللوجستية والحوسبة القائمة على

السحابة (1, 2024, Tabim).

إلى جانب هذا يؤثر النضج الرقمي بشكل كبير على دور ممارسات التجارة الإلكترونية في إدارة سلاسل التوريد، عندما يتقدم النضج الرقمي في المؤسسات، يُحسن من فعالية استراتيجيات التجارة الإلكترونية التي تُستخدم في تخطيط وتنفيذ سلاسل التوريد، وتجربة العملاء للخدمات الإلكترونية التي تُسهم في تطوير استراتيجيات إلكترونية متقدمة؛ مما يعزز من جودة الخدمات ويدعم التخطيط الاستراتيجي على مستويات أحدث وأكثر تقدمًا (احمد، 2023، ص. 33-34).

وبالتعقيب على ما سبق يرى الباحثان أنه في قطاع الخدمات اللوجستية يُساهم النضج الرقمي بشكل كبير في تحسين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة سلاسل التوريد ومع تقدم النضج الرقمي تتحسن فعالية استراتيجيات التخطيط والتنفيذ مما يعزز تجربة العملاء ويزيد من جودة الخدمات كما يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز الأعمال مما يتيح استجابة أسرع لمتطلبات العملاء ويعزز من رضا الموظفين عبر تحسين بيئة العمل وتطوير المهارات.

**2.1.8 تأثير ثقافة التغيير التنظيمي على دور ممارسات التجارة الإلكترونية في إدارة سلاسل التوريد**  
إن ثقافة التغيير التنظيمي يمكن أن تساعد في تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، وتعزيز النمو الشامل والمرونة الاقتصادية داخل المجتمعات المحلية؛ وبالتالي خلق تأثير اجتماعي واقتصادي إيجابي كذلك تحتاج إدارة سلاسل التوريد إلى استراتيجيات قوية تستفيد من التكنولوجيا؛ لتعزيز الرؤية والمرونة والاستجابة عبر الحدود الدولية بالإضافة إلى التركيز على التغيرات الثقافية يمكن أن يعزز من تجربة العميل؛ حيث إن التجارة الإلكترونية توفر خيارات أكثر وراحة في التسوق وهذا يؤثر على إدارة سلاسل التوريد من خلال تحسين الطلب وتوقعات العملاء (Grant, 2024, p. 3)، وعليه فإن ثقافة التغيير التنظيمي تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز ممارسات التجارة الإلكترونية في إدارة سلاسل التوريد من تحسين الابتكار والتواصل إلى دعم التدريب وزيادة رضا العملاء تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة أعلى وفعالية أفضل ويجب على الشركات الاستثمار في تطوير ثقافة تنظيمية تدعم التغيير.

## 2.2 الدراسات السابقة

### 2.2.1 أولاً: الدراسات العربية

هدفت دراسة حمزة وشريف (2022) بعنوان "التكنولوجيا الرقمية كمطلب استراتيجي

لتحسين أداء الموارد البشرية ودراسة حالة عينة من بلديات ولاية البليدة" إلى الكشف عن وجود علاقة بين التكنولوجيا الرقمية وتحسين أداء الموارد البشرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين لبعض بلديات ولاية البليدة، واشتملت عينة الدراسة على (72) موظف بالجزائر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التكنولوجيا الرقمية وتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تقليل جهود الموارد البشرية وزيادة المعرفة بالمهام الوظيفية، وأوصت الدراسة بضرورة تكيف الموارد البشرية مع التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية.

### 2.2.2 ثانيًا: الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة "تابيم وآخرون" (Tabim et al., 2024) بعنوان: "التحول الرقمي في لوجستيات التجارة الإلكترونية: دراسة حالة حول النضج الرقمي لمنطقة الميل الأخير" إلى الكشف عن النضج الرقمي في الخدمات اللوجستية في التجارة الإلكترونية في ضوء التحول الرقمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في شركة برازيلية للتجارة الإلكترونية، بينما اشتملت عينة الدراسة على عدد من المديرين، وقد تبنت الدراسة منهج دراسة الحالة الاستكشافي، كما استعانت بالمقابلة والملاحظة كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: انخفاض مستوى النضج الرقمي في العمليات اللوجستية في التجارة الإلكترونية، وانخفاض مستوى التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول العوامل المؤثرة على تحسين مستويات النضج الرقمي للشركات.

### 2.2.3 التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق العديد من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول ممارسات التجارة الإلكترونية وأثرها على إدارة الموارد البشرية، مثل ودراسة حمزة وشريف (2022)، والدور الوسيط للنضج الرقمي، مثل دراسة "تابيم وآخرون" (2024)، وتتوافق أيضًا دراسات مع المنهج الوصفي المستخدم، مثل دراسة حمزة وشريف (2022) واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات وتشترك الدراسة الحالية مع تلك الدراسات في استهداف العاملين والمديرين ضمن عينة البحث وتميز بأنها الوحيدة التي بحثت أثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية وسلاسل التوريد في دول الخليج، مع التركيز على الدور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي وتهدف لتقديم تصور يعزز فعالية هذه الممارسات وربطها بالأداء المؤسسي في بيئة الأعمال الخليجية.

### 3. إجراءات البحث الميدانية

### 3.1 منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي عرفه درويش (2018، ص. 118) بأنه: "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية".

### 3.2 مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في ميناء جدة الإسلامي، وتم أخذ عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة التي اشتملت على (375) مفردة من مجتمع البحث.

### 3.3 خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب خصائصها:

الجدول 01: "توزيع أفراد العينة حسب خصائصها"

| النوع             | التكرارات | النسب المئوية |
|-------------------|-----------|---------------|
| ذكر               | 233       | 62.1%         |
| أنثى              | 142       | 37.9%         |
| المجموع           | 375       | 100%          |
| العمر             | التكرارات | النسب المئوية |
| أقل من 30 سنة     | 62        | 16.5%         |
| من 30 إلى 40 سنة  | 100       | 26.7%         |
| من 41 إلى 50 سنة  | 112       | 29.9%         |
| 51 سنة فأكثر      | 101       | 26.9%         |
| المجموع           | 375       | 100%          |
| المؤهل العلمي     | التكرارات | النسب المئوية |
| بكالوريوس         | 195       | 52.0%         |
| ماجستير           | 147       | 39.2%         |
| دكتوراه           | 33        | 8.8%          |
| المجموع           | 375       | 100%          |
| عدد سنوات الخبرة  | التكرارات | النسب المئوية |
| أقل من 5 سنوات    | 97        | 25.9%         |
| من 5 إلى 10 سنوات | 127       | 33.8%         |
| 10 سنوات فأكثر    | 151       | 40.3%         |
| المجموع           | 375       | 100%          |

يتبين من الجدول السابق: أن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب النوع هي (62.1%) وهي الخاصة بـ(ذكر)، ويلها أقل نسبة (37.9%) وهي الخاصة بـ(أنثى)، وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب العمر هي (29.9%) وهي الخاصة بـ(من 41 إلى 50 سنة)، ويلها أقل نسبة (16.5%)

وهي الخاصة بـ(أقل من 30 سنة)، وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب المؤهل العلمي هي (52.0%) وهي الخاصة بـ(بكالوريوس)، ويلمها أقل نسبة (8.8%) وهي الخاصة بـ(دكتوراه)، وأن أكبر نسبة حصل عليها أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة هي (40.3%) وهي الخاصة بـ(10 سنوات فأكثر)، ويلمها أقل نسبة (25.9%) وهي الخاصة بـ(أقل من 5 سنوات).

#### 3.4 أداة البحث:

قام الباحثان بمراجعة أهداف الدراسة التي هدفت للكشف عن أثر ممارسات التجارة الإلكترونية وعلى إدارة الموارد البشرية وإدارة سلاسل التوريد في دول الخليج؛ وذلك بالاعتماد على دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي، وبعد الاطلاع على الأدب النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وجد أن أنسب وسيلة لجمع البيانات هي (الاستبانة)، وقد قام الباحثان بالاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة في بناء الاستبانة وصياغة عبارتها؛ حيث تم تحديد المحاور والأبعاد، وجاءت الاستبانة على النحو التالي:

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

لقد احتوت الاستبانة في صورتها النهائية على جزئين رئيسيين هما:

- **الجزء الأول:** عبارة عن بيانات أولية عن عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية وتشتمل على (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** ويتكون من محاور الاستبانة المتكونة من خمس محاور رئيسية، وهم على النحو التالي: المحور الأول: ممارسات التجارة الإلكترونية ويتكون من العبارة رقم (1) وحتى العبارة رقم (10)، وتكون المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية ويتكون من العبارة رقم (11) وحتى العبارة رقم (20)، وتكون المحور الثالث: إدارة سلاسل التوريد ويتكون من العبارة رقم (32) وحتى العبارة رقم (30)، وتكون المحور الرابع: النضج الرقمي ويتكون من العبارة رقم (31) وحتى العبارة رقم (40)، وتكون المحور الخامس: ثقافة التغيير التنظيمي ويتكون من العبارة رقم (41) وحتى العبارة رقم (50). ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة حيث تعطي لا أوافق بشدة (1)، لا أوافق (2)، أوافق إلى حد ما (3)، أوافق (4)، أوافق بشدة (5).

صدق الأداة وثباتها:

- **صدق المحكمين:** بعد الانتهاء من صياغة الاستبانة الأولية تم عرضها على مجموعة من الخبراء لتحكيمها، وتقييم دقتها ووضوحها، وبناءً على ملاحظاتهم تم إجراء تعديلات شاملة على

تصور مقترح لتعزيز أثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية وإدارة سلاسل التوريد في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي

الاستبانة وشملت حذف وإعادة صياغة بعض العبارات، وبهذا تم الوصول إلى النسخة النهائية التي تضم (50) عبارة موزعة على خمسة محاور رئيسية، والتي تم التأكد من صحتها وفعاليتها في تحقيق أهداف الدراسة.

- التحليل العاملي الاستكشافي: تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي على محاور الاستبانة للتأكد من درجة تشبع كل عبارة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول 02: "يوضح نتائج التحليل العاملي الاستكشافي"

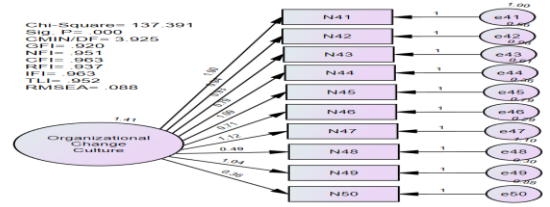
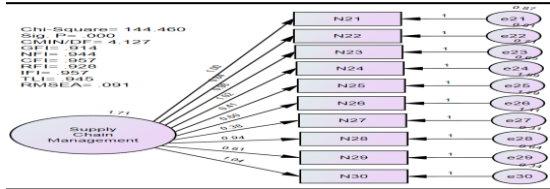
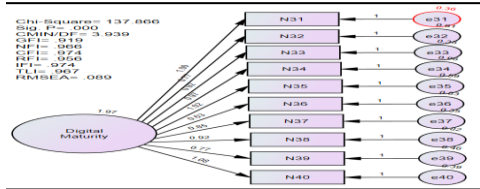
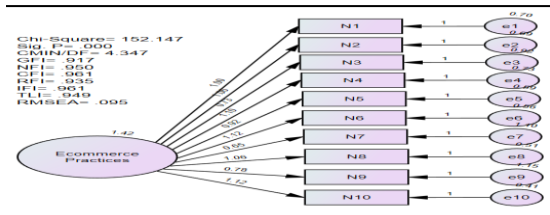
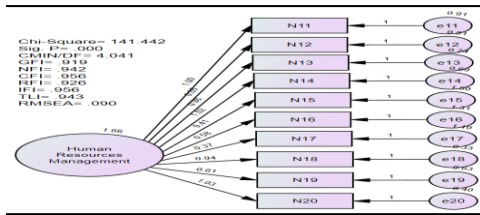
| المحور الخامس:<br>ثقافة التغيير<br>التنظيمي                                                                                | المحور الرابع:<br>النضج الرقمي | المحور الثالث:<br>إدارة سلاسل<br>التوريد | المحور الثاني:<br>إدارة الموارد<br>البشرية | المحور الأول:<br>ممارسات التجارة<br>الإلكترونية | نتائج الاختبار |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|
| .946                                                                                                                       | .966                           | .940                                     | .937                                       | .951                                            | اختبار (KMO)   |
| 2780.425                                                                                                                   | 3957.827                       | 2560.596                                 | 2415.300                                   | 2982.300                                        | كاي تربيع      |
| .000                                                                                                                       | .000                           | .000                                     | .000                                       | .000                                            | الدلالة        |
| .785                                                                                                                       | .923                           | .814                                     | .810                                       | .846                                            | العبارة 1      |
| .854                                                                                                                       | .832                           | .816                                     | .811                                       | .841                                            | العبارة 2      |
| .766                                                                                                                       | .916                           | .843                                     | .837                                       | .725                                            | العبارة 3      |
| .810                                                                                                                       | .832                           | .862                                     | .855                                       | .850                                            | العبارة 4      |
| .902                                                                                                                       | .889                           | .459                                     | .453                                       | .849                                            | العبارة 5      |
| .743                                                                                                                       | .736                           | .642                                     | .623                                       | .871                                            | العبارة 6      |
| .914                                                                                                                       | .908                           | .502                                     | .478                                       | .657                                            | العبارة 7      |
| .555                                                                                                                       | .843                           | .913                                     | .908                                       | .877                                            | العبارة 8      |
| .913                                                                                                                       | .868                           | .770                                     | .758                                       | .717                                            | العبارة 9      |
| .500                                                                                                                       | .925                           | .906                                     | .894                                       | .897                                            | العبارة 10     |
| معايير جودة النموذج (اختبار KMO: أكبر من (0.5)، Bartlett's Test: مستوى الدلالة أقل من (0.05)، درجة التشبع: أكبر من (0.40). |                                |                                          |                                            |                                                 |                |

يتبين من الجدول السابق نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لمحاور وعبارات الاستبانة؛ حيث تشير النتائج على تحقق جميع مؤشرات التحليل العاملي الاستكشافي؛ من خلال اختبار (KMO) أكبر من (0.5)، وكذلك تحقق اختبار (Bartlett's Test) وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وفيما يتعلق بمؤشر درجة التشبع حيث تراوحت الدرجات ما بين (0.453-0.925)؛ وبذلك تم تحقيق معيار التحليل العاملي الاستكشافي.

- التحليل العاملي التوكيدي: تم تطبيق التحليل العاملي التوكيدي على محاور الدراسة للتحقق من جميع معايير جودة مطابقة النموذج، وجاءت النتائج على النحو التالي:
- الجدول 03: "يوضح نتائج التحليل العاملي التوكيدي"

| مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي | المتغير المستقل (ممارسات التجارة الإلكترونية) | المتغير التابع الأول (إدارة الموارد البشرية) | المتغير التابع الثاني (إدارة سلاسل التوريد) | المتغير الوسيط الأول (النضج الرقمي) | المتغير الوسيط الثاني (ثقافة التغيير التنظيمي) | معايير القبول               |
|---------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------|
| اختبار كاي تربيع                | 152.147                                       | 141.442                                      | 144.460                                     | 137.866                             | 137.391                                        | مستوى الدلالة أقل من (0.05) |
| مستوى الدلالة                   | .000                                          | .000                                         | .000                                        | .000                                | .000                                           |                             |
| CMIN/DF                         | 4.347                                         | 4.041                                        | 4.127                                       | 3.939                               | 3.925                                          | أقل من (5)                  |
| GFI                             | .917                                          | .919                                         | .914                                        | .919                                | .920                                           | أكبر من (0.90)              |
| NFI                             | .950                                          | .942                                         | .944                                        | .966                                | .951                                           |                             |
| CFI                             | .961                                          | .956                                         | .957                                        | .974                                | .963                                           |                             |
| RFI                             | .935                                          | .926                                         | .928                                        | .956                                | .937                                           |                             |
| IFI                             | .961                                          | .956                                         | .957                                        | .974                                | .963                                           |                             |
| TLI                             | .949                                          | .943                                         | .945                                        | .967                                | .952                                           |                             |
| RMSEA                           | .095                                          | .090                                         | .091                                        | .089                                | .088                                           | أقل من (0.10)               |

يتبين من الجدول السابق أن مؤشرات التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة كانت مقبول بمعايير القبول، وهذا يدل على مدى تحسن نموذج الدراسة.



### 3.5 الأساليب الإحصائية:

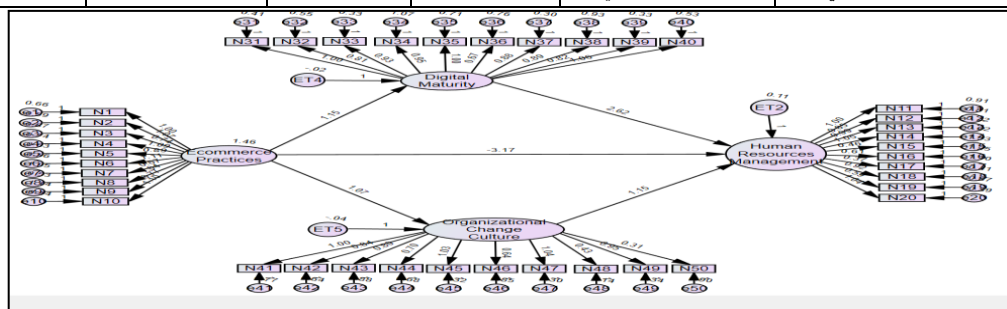
- استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما استخدم الباحثان برنامج (AMOS).

#### 4. عرض ومناقشة وتفسير نتائج البحث:

4.1 أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي".

الجدول 04: "يوضح أثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي"

| المتغير المستقل             | المتغير التابع         | معامل المسار | T – Value | الدلالة الإحصائية | النتيجة  |
|-----------------------------|------------------------|--------------|-----------|-------------------|----------|
| ممارسات التجارة الإلكترونية | إدارة الموارد البشرية  | -3.171       | 2.916     | .004              | يوجد أثر |
| ممارسات التجارة الإلكترونية | النضج الرقمي           | 1.153        | 23.912    | .000              | يوجد أثر |
| ممارسات التجارة الإلكترونية | ثقافة التغيير التنظيمي | 1.069        | 20.412    | .000              | يوجد أثر |
| النضج الرقمي                | إدارة الموارد البشرية  | 2.620        | 2.820     | .005              | يوجد أثر |
| ثقافة التغيير التنظيمي      | إدارة الموارد البشرية  | 1.153        | 5.202     | .000              | يوجد أثر |



يتبين من الجدول السابق التالي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية؛ حيث جاءت قيمة معامل المسار (-3.171)، وجاءت (ت) بقيمة (2.916)، وجاءت الدلالة الإحصائية (.004)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن النضج الرقمي يشير إلى قدرة المؤسسة على تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها بشكل فعال، فالمؤسسات التي تتمتع بنضج رقمي عالٍ تكون أكثر استعدادًا للتعامل مع التحديات التي تطرحها التجارة الإلكترونية، وتكون قادرة على الاستفادة من فرصها؛ حيث تلعب ثقافة التغيير التنظيمي دورًا هامًا في نجاح التحول الرقمي، كما أن المؤسسات التي تشجع على الابتكار والتغيير تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتطلبات الجديدة للتجارة.

ولاختبار الفرضية غير المباشرة التي تدرس تأثير ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في دول الخليج؛ من خلال النضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي بوصفهم متغيرات وسيطة، استخدم الباحثان إجراء طريقة بوتستراب (Bootstrap) وهي طريقة موصى بها للتأكد من

الدلالة الإحصائية عند وجود متغير وسيط في نموذج الدراسة؛ حيث إن الطريقة الإحصائية المستخدمة وهي بوتستراينغ(Bootstrapping)توفر قدر أكبر من الدقة الإحصائية؛ لذا تم استخدامها بناءً على توصيات عدة دراسات سابقة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول 05: "يوضح الأثر غير المباشر لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي"

| النتيجة  | الدلالة الإحصائية | نسبة الثقة |       | الغطاء المعياري | حجم التأثير | التأثير غير المباشر                                                             |
|----------|-------------------|------------|-------|-----------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|          |                   | أعلى       | أقل   |                 |             |                                                                                 |
| يوجد أثر | .001              | 12.298     | 1.243 | .075            | 3.020       | ممارسات التجارة الإلكترونية → النضج الرقمي<br>→ إدارة الموارد البشرية           |
| يوجد أثر | .013              | 3.540      | .356  | .035            | 1.233       | ممارسات التجارة الإلكترونية → ثقافة التغيير<br>التنظيمي → إدارة الموارد البشرية |

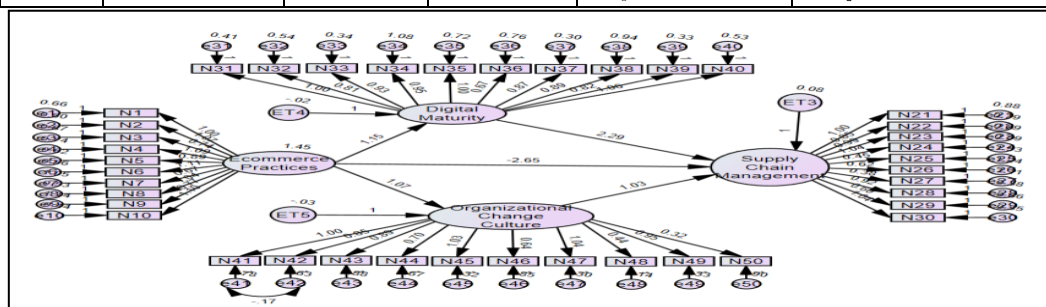
تبين من الجدول السابق: وجود تأثير وسيط للنضج الرقمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت بقيمة (0.001). وهي قيمة أقل من (0.05)، ووجود تأثير وسيط لثقافة التغيير التنظيمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت بقيمة (0.013). وهي قيمة أقل من (0.05)، وهذا ما يمكن تفسيره إلى أنه عندما تتبنى شركة ما التجارة الإلكترونية، فإنها تدفعها تلقائيًا نحو تطوير بنيتها التحتية التكنولوجية؛ وبالتالي تزيد من تعاملاتها الرقمية، كما أن النضج الرقمي يساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية بشكل كبير، فكلما زاد تطوير الأنظمة المعلوماتية للشركات زادت قدرتها على إدارة موظفيها بكفاءة وفعالية، والذي يساهم بدوره في توفير بيئة عمل مرنة، كما أن التجارة الإلكترونية تتطلب مرونة وقادرة عالية على التكيف مع المتغيرات المستمرة، والتي تتطلب تبني عدد من السياسات المبتكرة، كما أن امتلاك الشركة لثقافة التغيير يساعد في تطوير المواهب بشكل كبير، وتطوير وتنمية المهارات المهنية للعاملين باستمرار.

ومما سبق نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية في دول الخليج؛ من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي".

4.2 ثانيًا: عرض ومناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد في دول الخليج؛ من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي".

الجدول 06: "يوضح أثر ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي"

| المتغير المستقل             | المتغير التابع         | معامل المسار | T - Value | الدلالة الإحصائية | النتيجة  |
|-----------------------------|------------------------|--------------|-----------|-------------------|----------|
| ممارسات التجارة الإلكترونية | إدارة سلاسل التوريد    | -2.650       | 2.789     | .005              | يوجد أثر |
| ممارسات التجارة الإلكترونية | النضج الرقمي           | 1.155        | 23.840    | .000              | يوجد أثر |
| ممارسات التجارة الإلكترونية | ثقافة التغيير التنظيمي | 1.067        | 20.242    | .000              | يوجد أثر |
| النضج الرقمي                | إدارة سلاسل التوريد    | 2.293        | 2.889     | .004              | يوجد أثر |
| ثقافة التغيير التنظيمي      | إدارة سلاسل التوريد    | 1.030        | 4.856     | .000              | يوجد أثر |



يتبين من الجدول السابق التالي: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد؛ حيث جاءت قيمة معامل المسار (-2.650)، وجاءت (ت) بقيمة (2.789)، وجاءت الدلالة الإحصائية (0.005)، وهذا ما يمكن تفسيره إلى أن هناك تأثيراً كبيراً لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد، وذلك بتداخل غير مباشر لكل من نضج الرقمي وثقافة التغيير؛ وذلك قد يعود إلى أن النضج الرقمي يؤثر إيجابياً على إدارة سلاسل التوريد من خلال تحسين التخطيط، والتنبؤ بالطلب، وتتبع المخزون، وهذا ما يعتمد على ممارسات التجارة الإلكترونية، كما أن تبني الشركات للثقافة التغيير التنظيمي يؤثر إيجابياً على إدارة سلاسل التوريد من خلال تسهيل تبني تقنيات جديدة وإجراءات عمل أكثر كفاءة. ولاختبار الفرضية غير المباشرة التي تدرس تأثير ممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد في دول الخليج؛ من خلال النضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي بوصفهم متغيرات وسيطة، استخدم الباحثان إجراء طريقة بوتستراب (Bootstrap) وهي طريقة موصى بها للتأكد من الدلالة الإحصائية عند وجود متغير وسيط في نموذج الدراسة؛ حيث إن الطريقة الإحصائية المستخدمة وهي بوتستراينغ (Bootstrapping) توفر قدر أكبر من الدقة الإحصائية؛ لذا تم استخدامها بناءً على توصيات عدة دراسات سابقة، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول 07: "يوضح الأثر غير المباشر لممارسات التجارة الإلكترونية على إدارة سلاسل التوريد"

## في دول الخليج من خلال دور الوسيط للنضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي"

| النتيجة  | الدلالة الإحصائية | نسبة الثقة |       | الخطأ المعياري | حجم التأثير | التأثير غير المباشر                                                           |
|----------|-------------------|------------|-------|----------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|          |                   | أعلى       | أقل   |                |             |                                                                               |
| يوجد أثر | .005              | 11.966     | 1.168 | .109           | 2.648       | ممارسات التجارة الإلكترونية ⇨ النضج الرقمي<br>⇨ إدارة سلاسل التوريد           |
| يوجد أثر | .029              | 3.028      | .216  | .052           | 1.099       | ممارسات التجارة الإلكترونية ⇨ ثقافة التغيير<br>التنظيمي ⇨ إدارة سلاسل التوريد |

تبين من الجدول السابق: وجود تأثير وسيط للنضج الرقمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة سلاسل التوريد؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت بقيمة (0.005). وهي قيمة أقل من (0.05)، ووجود تأثير وسيط لثقافة التغيير التنظيمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة سلاسل التوريد؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت بقيمة (0.029). وهي قيمة أقل من (0.05). وهذا ما يمكن تفسيره إلى أن هناك تأثير لكل من النضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي على كل من ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة سلاسل التوريد، فكلما امتلكت الشركة ثقافة مقاومة التغيير ساعد ذلك على تقبل تطوير التنقية المستمر؛ وبالتالي يساهم ذلك في زيادة مرونة ممارسات التجارة الإلكترونية، وهذا ما يساعد في تحسين مرونة وتكيف المؤسسات مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية؛ مما يؤدي إلى تعزيز كفاءة وفعالية سلاسل التوريد بشكل كبير، ومما سبق نستنتج قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

### 5. الخاتمة:

#### 5.1: ملخص النتائج

- وجود تأثير وسيط للنضج الرقمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت بقيمة (0.001). وهي قيمة أقل من (0.05).
- وجود تأثير وسيط لثقافة التغيير التنظيمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت بقيمة (0.013). وهي قيمة أقل من (0.05).
- وجود تأثير وسيط للنضج الرقمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية وإدارة سلاسل التوريد؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت بقيمة (0.005). وهي قيمة أقل من (0.05).
- وجود تأثير وسيط لثقافة التغيير التنظيمي في العلاقة بين ممارسات التجارة الإلكترونية

وإدارة سلاسل التوريد؛ حيث إن قيمة الدلالة الإحصائية جاءت بقيمة (0.029). وهي قيمة أقل من (0.05).

## 5.2 التوصيات:

- الاستثمار في تطوير شبكات الإنترنت عالية السرعة، وتوفير بنية تحتية تقنية متطورة لدعم التجارة الإلكترونية.
- تقديم حوافز مالية وقانونية للشركات الناشئة العاملة في مجال التجارة الإلكترونية.
- إجراء تقييم دوري للنضج الرقمي في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف.
- تشجيع التواصل المفتوح والشفافية بين الإدارة والموظفين وتبني قيم الابتكار والمرونة.

## 5.3 المقترحات البحثية: إجراء أبحاث مستقبلية حول:

- تحديات وفرص إعادة هيكلة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي
- دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عمليات التوظيف وإدارة الأداء في الشركات الخليجية.

## 5.4 التصور المقترح

5.4.1 أهداف الرؤية: تعزيز التنافسية الخليجية في بيئة التجارة الإلكترونية: ستؤدي ممارسات التجارة الإلكترونية المتطورة إلى زيادة الفعالية في إدارة الموارد البشرية وسلاسل التوريد، مما يعزز تنافسية الشركات الخليجية في الأسواق العالمية، ودمج النضج الرقمي في كل قطاعات الأعمال: وذلك من خلال تعزيز النضج الرقمي لكي يصبح محوراً استراتيجياً لتطوير الأنظمة التكنولوجية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية وإدارة سلاسل التوريد، وهذا ما سيساهم بدوره في تحسين الكفاءة التشغيلية، بالإضافة إلى زيادة سرعة الاستجابة، والابتكار، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير: تعد ثقافة التغيير التنظيمي هي أحد أهم الأساليب التي تساعد في تبني ممارسات التجارة الإلكترونية والنضج الرقمي بنجاح وهذا ما يساهم في تكوين ثقافة مرنة قادرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية والممارسات التجارية المتطورة، وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية: بفضل الدور الوسيط للنضج الرقمي، ستصبح الموارد البشرية أكثر تكاملاً واستجابة للاحتياجات الحديثة للشركات من خلال تقنيات التجارة الإلكترونية، مما سيؤدي إلى تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين سياسات التوظيف والتدريب، ورفع كفاءة سلاسل التوريد: الاعتماد على ممارسات التجارة الإلكترونية المتكاملة مع النضج الرقمي وثقافة التغيير التنظيمي سيؤدي

إلى تحسين كفاءة سلاسل التوريد، مما يعزز قدرة الشركات الخليجية على تلبية الطلبات بمرونة وسرعة.

**5.4.2 مؤشرات النجاح:** تتمثل مؤشرات النجاح في تحقيق تكامل مرّن بين الأنظمة الرقمية والتجارية وذلك من خلال تحسينات في سرعة اتخاذ القرارات المتعلقة بالتوريد والتوظيف، وتقليل الفجوة بين الموارد البشرية وسلاسل التوريد، بالإضافة إلى القدرة على التكيف السريع مع الابتكارات الرقمية، حيث أن المؤسسات التي ستطبق هذه الرؤية ستتميز بقدرتها على تبني التقنيات الناشئة بسرعة وفعالية، وتحقيق زيادة في الكفاءة والفعالية التشغيلية، بالإضافة إلى تحسين الجودة، وتعزيز الرضا الوظيفي من خلال تمكين الموارد البشرية عبر نظم إدارة رقمية متطورة وبيئة عمل مرنة تدعم الابتكار.

**5.4.3 استراتيجيات التنفيذ:** تعزيز القدرات التكنولوجية: أهمية الاستثمار في تطوير النظم الرقمية والاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتقنيات التحليل الكبيرة لتحسين أداء الموارد البشرية وسلاسل التوريد، وبناء بيئة تنظيمية داعمة للتغيير: عن طريق برامج تدريبية وتنفيذ خطط توعية لتعزيز ثقافة التغيير بين الموظفين والقادة في المؤسسات المختلفة، وتعزيز التكامل بين التجارة الإلكترونية والنضج الرقمي: توفير حلول تقنية متكاملة تدعم الابتكار والتغيير وتربط بين ممارسات التجارة الإلكترونية والعمليات التشغيلية.

**5.4.4 التحديات المتوقعة:** المقاومة للتغيير التنظيمي: يجب تطوير استراتيجيات لإدارة التغيير تتضمن التواصل المستمر وبناء قناعة لدى العاملين بأهمية النضج الرقمي وثقافة التغيير، التحديات التقنية: قد تتطلب تطبيقات النضج الرقمي بنية تحتية قوية واستثمارات مالية، مما يستلزم خططاً طويلة الأجل لدعم التحول الرقمي في دول الخليج..

## 6. قائمة المراجع:

### 6.1 أولاً: المراجع العربية

أحمد، احمد فتحي. (2022). تأثير التحول الرقمي على إدارة سلاسل التوريد الإلكتروني في شركات توزيع الكهرباء بالتطبيق على شركة القناة لتوزيع الكهرباء. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25(2)، 1-38.

أدم، يوسف أدم؛ بلل، صديق بلل؛ أرباب، أنور تبين محمد. (2023). الدور الوسيط للأداء التشغيلي في العلاقة بين تخطيط سلسلة التوريد والميزة المستدامة: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. *المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 17(1)، 1-25.

- البخيتي، أوزيان. (2019). التجارة الإلكترونية وآليات تسوية النزاعات المرتبطة بها. *مجلة الحقوق*، (21)، 164-121.
- بوعزم، عائشة. (2021). فعالية الفاتورة في إطار ممارسات التجارة الإلكترونية على ضوء التشريع الجزائري. *مجلة القانون العقاري والبيئة*، 9(2)، 1-18.
- الجبوري، شروق نعيم جاسم. (2019). نظرية صفوف الانتظار وتطبيقها في موانئ المملكة العربية السعودية. *مجلة الآداب جامعة بغداد*، (128)، 144-113.
- حمزة، فركوس؛ شريف، عمروش. (2022). التكنولوجيا الرقمية كمطلب استراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من بلديات ولاية البلدية. *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 11(1)، 506-487.
- الخليل، عبد الحميد. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. الجامعة الافتراضية السورية: سوريا.
- درويش، محمود أحمد. (2018). *مناهج البحث في العلوم الإنسانية*. مصر: مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- الربيعة، جواهر بنت عبد العزيز؛ شمسي، محمد أنس؛ غوش، ابيهجيت. (2023). دور التجارة الإلكترونية وأهميتها في اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4(39)، 282-247.
- زرافيلي، لينا شكري جبرا؛ زرافيلي، سامي شكري جبرا. (2022). أثر إدارة التغيير التنظيمي في تكامل سلسلة التوريد لدى الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، 22(2)، 289-264.
- صديقي، فاطنة. (2023). الفاعلية التنظيمية في ظل مفهومي ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي: دراسة نظرية تحليلية لبعض المفاهيم. *مجلة العلوم القانونية والاجتماعية*، 8(2)، 653-671.
- ضيف، كريمة؛ زربيط، ابتسام؛ حشيفة، منال. (2019). إدارة سلسلة التوريد ودورها في التجارة الإلكترونية شركة امازون نموذجاً. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي: الجزائر.
- فوزي، أماني. (2020). واقع التجارة الإلكترونية في العالم في ظل قوانين تنظيم التعاملات الإلكترونية. *المجلة الجنائية القومية*، 63(2)، 72-37.
- معمري، أسامة؛ عمورة، جمال. (2019). واقع ممارسة التجاه الالكترونية في الجزائر بين التأطير

القانوني وتحديات التطبيق- دراسة تحليلية. *مجلة الأبحاث الاقتصادية*، 14 (1)، 115-138.

## 6.2 ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Chitra, B. (2015). A Study on Role of E-Commerce in Supply Chain Management. *INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*, 5(2), 74-78.
- Grant, O. (2024). Enhancing Supplier Engagement through Technology: A Qualitative Exploration of E-Commerce Strategies. *Preprints*.1-11.
- Nazarova, G., & Rudenko, V. (2023). Digital maturity and digital transformation in human resources management: Stability vs development. *Development Management*, 21(3), 57-65.
- Sangor, A. M. (2019). The Role of E-Commerce to Reduce Costs and its Impact on Small & Medium-Sized Companies. *Research Journal of Finance and Accounting*, 6(21), 50-56.
- Tabim, V. M., Franco, C. W., & Hoerde, J. P. (2024). Digital transformation in e-commerce logistics: a case study on the digital maturity of the last-mile area. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 21(1), 1641-1641.