

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

## عنوان المشروع

خدمة العملاء الرقمية بين التفاعل والتمكين : نحو تجربة متكاملة  
للمعميل والموظف

أسم الطالبة

نور فهمي السقاف

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٣  | الإهداء.....                                          |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                    |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ١٠ | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ١٠ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ١١ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ١٢ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                       |
| ١٢ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١٣ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ١٣ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ١٤ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ١٥ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ١٦ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                           |
| ١٧ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                |
| ٢٠ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ٢١ | ٢,١. المقدمة:.....                                    |
| ٢٢ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                             |
| ٢٣ | ٢,٣. المتغير التابع.....                              |
| ٢٤ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٢٥ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٢٨ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ٢٩ | ٣,١. المقدمة.....                                     |
| ٣٠ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| ٣١ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                 |
| ٣٢ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| ٣٣ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                          |
| ٣٤ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٣٥ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٣٦ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٣٧ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٣٨ | 4.1. المقدمة                                                 |
| ٣٩ | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٤١ | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٤٢ | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٤٥ | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٤٨ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٤٩ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٥٠ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| ٥٠ | ٥,٢. توصيات الدراسة                                          |
| ٥٠ | ٥,٣. الخاتمة                                                 |
| ٥١ | قائمة المراجع                                                |
| ٥٢ | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً في مختلف القطاعات، مما جعل خدمة العملاء الرقمية عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا المستفيدين. وقد أصبحت المؤسسات – سواء كانت حكومية أو خاصة – تعتمد على منصات إلكترونية وتطبيقات ذكية لتمكين العملاء من الوصول إلى الخدمات بسهولة وسرعة. ومع هذا التطور، لم تعد خدمة العملاء مجرد وسيلة لحل المشكلات أو الرد على الاستفسارات، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ من تجربة المستخدم الشاملة التي تبدأ من لحظة التفاعل الأولى وتمتد إلى ما بعد تقديم الخدمة.

إن تجربة خدمة العملاء الرقمية الفعالة يجب أن تكون شاملة لجميع فئات العملاء، بمختلف أعمارهم، واحتياجاتهم، وخلفياتهم التقنية. كما يجب أن تتسم بالتفاعلية، والمرونة، والقدرة على التكيف مع طبيعة العمل، سواء من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي أو عبر موظفين مؤهلين ومدعومين بأنظمة فعالة.

في هذا السياق، تبرز الحاجة إلى عدم إغفال جانب مهم في هذه المعادلة، وهو تمكين الموظف الذي يقف خلف هذه الخدمة الرقمية. فالموظف الذي يمتلك الأدوات والمهارات والمعرفة اللازمة سيكون أكثر قدرة على تقديم خدمة ذات جودة عالية، ما ينعكس بشكل مباشر على رضا العميل.

يسعى هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف في سياق خدمة العملاء، بهدف بناء تصور متكامل يقدم تجربة رقمية شاملة وتفاعلية تخدم الطرفين معاً: العميل والموظف. كما يهدف إلى تسليط الضوء على أهمية تطوير هذه الخدمة لتواكب التحولات الرقمية وتطلعات المستفيدين، بما يضمن استدامة الجودة وتحقيق الكفاءة في بيئات العمل الحديثة.

وهذا ما أشار إليه الحربي (٢٠٢٢)، حيث أكد أن إدارة تجربة العميل في بيئات التحول الرقمي تتطلب تجاوز البنية التقنية إلى تصميم تفاعلي مرن، يراعي احتياجات المستخدمين، ويدمج الموظف في سلسلة القيمة الخدمية، وليس فقط في تنفيذ الإجراءات. ولذلك فإن هذا البحث ينطلق من هذه الرؤية لتعزيز فهم العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف كعنصرين متكاملين في تقديم تجربة خدمة ناجحة.

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الكبير في التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات، لا تزال خدمة العملاء الرقمية تواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر على جودة التجربة المقدمة للطرفين الأساسيين: العميل والموظف. تتمثل هذه التحديات في ضعف التفاعل الإنساني، واعتماد بعض المؤسسات على أنظمة غير مرنة أو غير مهيأة للتكيف مع احتياجات العملاء المختلفة، بالإضافة إلى محدودية تمكين الموظفين المسؤولين عن تقديم هذه الخدمات من حيث الصلاحيات، التدريب، أو الدعم التقني.

وقد أكدت دراسة الرشيدي (٢٠٢١) أن الاعتماد المفرط على الأتمتة الرقمية دون وجود تمكين فعلي للموظفين ينعكس سلباً على جودة التفاعل مع العملاء، لا سيما في الخدمات الحكومية التي تتطلب فهماً بشرياً وسياقياً في بعض الحالات.

## ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

من الناحية النظرية، تفتقر العديد من الدراسات السابقة إلى الربط المتوازن بين مفهوم التفاعل الرقمي مع العملاء ومفهوم تمكين الموظف داخل بيئة الخدمة الرقمية، حيث يتم التركيز غالبًا على أحد الطرفين دون الآخر. كما أن هناك قلة في الأبحاث التي تقدم تصورًا تكامليًا يجمع بين تحسين تجربة العميل ورفع كفاءة الموظف في ذات السياق.

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

و على المستوى التطبيقي، تواجه المؤسسات صعوبات في تحقيق تجربة رقمية شاملة، إذ يُلاحظ أن بعض المنصات والخدمات الرقمية تُبنى بشكل يركز على سرعة الرد أو الأتمتة، دون مراعاة احتياجات العملاء المتنوعة أو توفير بيئة داعمة للموظفين للتعامل بكفاءة مع هذه التفاعلات.

وانطلاقًا من ذلك، تتمثل مشكلة هذا البحث في السؤال الرئيس التالي:

"إلى أي مدى تسهم العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف في تحسين تجربة خدمة العملاء الرقمية، وتقديم خدمة متكاملة وشاملة لكل من العميل والموظف؟"

### ١,٣. أهمية الدراسة

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، خاصة في ما يتعلق بخدمة العملاء. فقد أصبح تقديم تجربة رقمية متميزة مطلبًا رئيسيًا لتحقيق رضا العملاء وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة. وفي ظل هذا التحول، لم يعد الاهتمام منصبًا فقط على سرعة الخدمة، بل توسع ليشمل جودة التفاعل، وشمولية التجربة، وكفاءة الموظف الذي يقدم الخدمة.

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى فهم العلاقة بين تفاعل خدمة العملاء الرقمية وتمكين الموظف، باعتبار أن تحسين التجربة لا يكتمل دون تحقيق توازن بين ما يتوقعه العميل، وما يستطيع الموظف تقديمه ضمن بيئة رقمية داعمة.

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

رغم وفرة الأبحاث التي تناولت تجربة العميل أو تمكين الموظف بشكل منفصل، إلا أن هناك قلة في الدراسات التي دمجت بين هذين البعدين في سياق الخدمة الرقمية. يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية من خلال تقديم منظور متكامل يربط بين جودة التفاعل الرقمي، وفعالية الموظف، ومدى تأثير هذا التداخل على تجربة العميل، وهو ما يضيف إلى الأدبيات العلمية في مجال الإدارة العامة والتحول الرقمي.

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تواجه العديد من المؤسسات تحديات واقعية في تقديم خدمة رقمية ترضي العميل وتدعم الموظف في آنٍ واحد. في كثير من الحالات، يتم التركيز على أدوات التقنية دون بناء بيئة عمل تمكينية للعاملين في الصف الأمامي. لذا، تأتي أهمية هذا البحث التطبيقية من خلال تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ من شأنها تحسين كفاءة الموظف، وتعزيز قدرة المؤسسة على تقديم تجربة رقمية تفاعلية، شاملة، ومستدامة، تلبي احتياجات جميع فئات العملاء وتراعي الفروقات بينهم.

## ١,٤ . أسئلة الدراسة

- 1\_ ما مدى تأثير التفاعل الرقمي على تحسين تجربة العميل في بيئة خدمة العملاء الرقمية؟
- 2\_ كيف يسهم تمكين الموظف في تحسين جودة تقديم الخدمة الرقمية؟
- 3\_ ما العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف في تقديم تجربة خدمة رقمية متكاملة؟
- ٤\_ ما أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تقديم خدمة عملاء رقمية شاملة تدعم العميل والموظف معاً؟
- ٥\_ ما التصور المقترح لتطوير تجربة خدمة العملاء الرقمية بما يحقق توازناً بين احتياجات العميل ومتطلبات الموظف؟

## ١,٥ . أهداف الدراسة

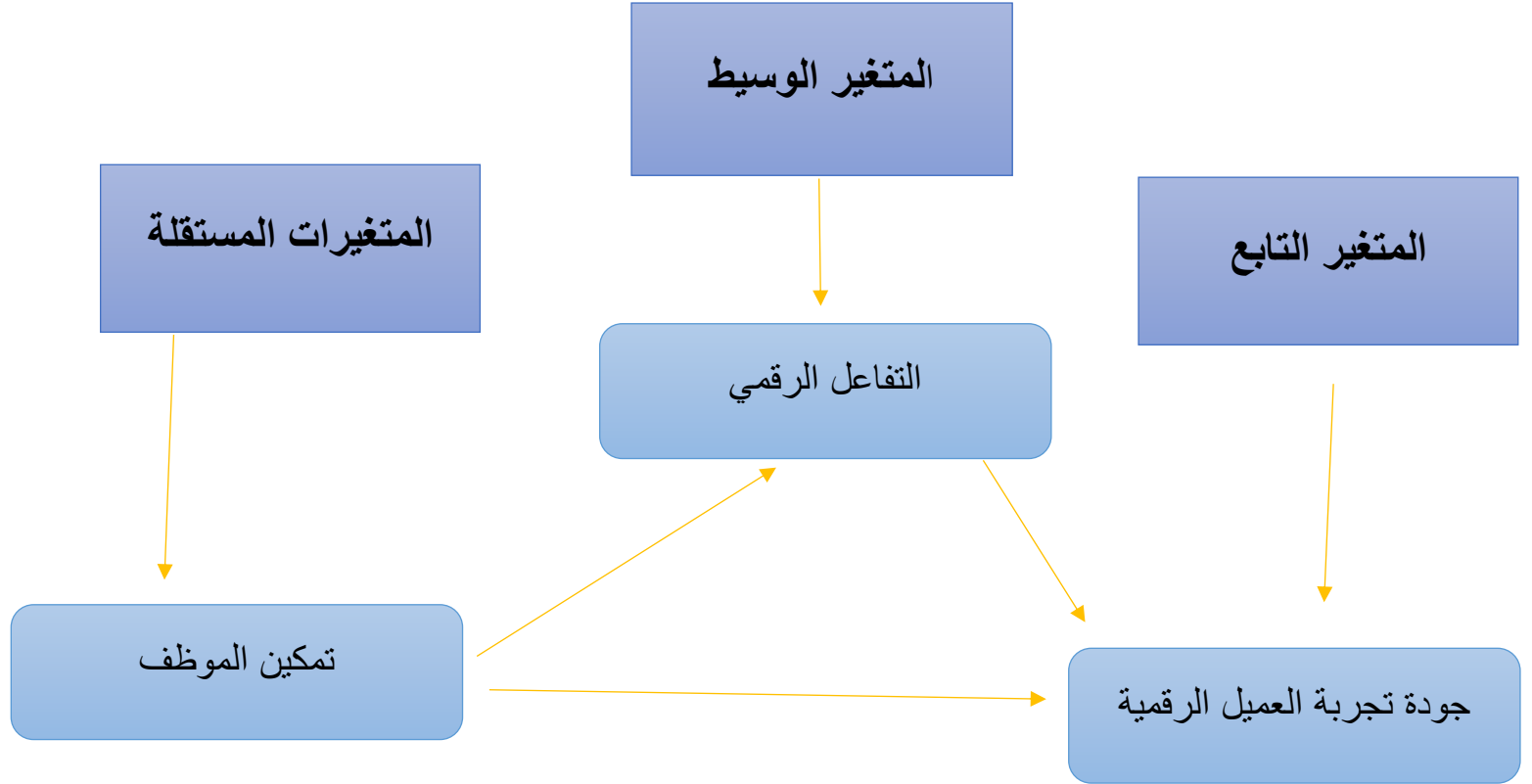
١. تحليل أثر التفاعل الرقمي على جودة تجربة خدمة العملاء.
٢. استكشاف دور تمكين الموظف في تعزيز فعالية الخدمة الرقمية.
٣. تحديد العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف داخل بيئة العمل الرقمية.
٤. بناء تصور متكامل لخدمة عملاء رقمية توازن بين رضا العميل وكفاءة الموظف.
٥. تسليط الضوء على التحديات النظرية والتطبيقية في تصميم تجربة رقمية شاملة.
٦. اقتراح توصيات عملية لتحسين تجربة العميل والموظف في بيئات العمل الرقمية.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

- ١ -توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفاعل الرقمي وجودة تجربة العميل في الخدمات الرقمية .
- ٢\_ يوجد أثر إيجابي لتمكين الموظف على كفاءة تقديم خدمة العملاء الرقمية
- ٣ -التفاعل الرقمي يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين تمكين الموظف ورضا العميل.
- ٤- تعاني بعض المؤسسات من فجوة بين استخدام التقنيات الرقمية وتمكين الموارد البشرية في تقديم الخدمة
- ٥ -تحقيق التوازن بين الأتمتة الرقمية والدعم البشري يسهم في تحسين تجربة المستخدم النهائي

## ١,٧ . نموذج الدراسة

(نموذج العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل).



يقترح تطبيق هذا البحث في إحدى شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مثل شركة الاتصالات

نظراً لدورها البارز في تقديم خدمات رقمية متنوعة للمواطنين والمقيمين (STC)، السعودية )

وتعد بيئة شركات الاتصالات مثالية لدراسة العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف، لما تشهده من

تواصل مكثف مع العملاء عبر المنصات الإلكترونية، ومراكز الاتصال، والتطبيقات الذكية، مما يوفر سياقاً

واقعياً لتقييم جودة تجربة العميل وكفاءة تقديم الخدمة.

## ١,٨ . الدراسة الميدانية

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي تعتمد على جمع البيانات من الواقع العملي لتحليل العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف في سياق خدمة العملاء الرقمية. سيتم تنفيذ الدراسة في بيئة عمل حقيقية بوصفها (STC) داخل قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، مثل شركة الاتصالات السعودية نموذجاً لمؤسسة تعتمد بشكل كبير على الحلول الرقمية في تقديم خدماتها، وتواجه تحديات مستمرة في تحسين تجربة العميل.

يهدف العمل الميداني إلى الوصول إلى فهم أعمق لواقع تطبيقات خدمة العملاء الرقمية، من خلال توزيع أداة بحثية (استبانة) على عينة من الموظفين العاملين في مجال خدمة العملاء، بالإضافة إلى عينة من العملاء الذين يتفاعلون مع هذه الخدمات.

## ٩,١. مخطط المشروع

عنوان المشروع :

"خدمة العملاء الرقمية بين التفاعل والتمكين: نحو تجربة متكاملة للعميل والموظف"

### ١. مقدمة المشروع

تقديم لمحة عامة عن أهمية التحول الرقمي في خدمة العملاء، وتحديد الإشكالية البحثية المتعلقة بالتفاعل الرقمي وتمكين الموظف وتأثيرها على تجربة العميل .

### ٢. تحديد مشكلة الدراسة

صياغة المشكلة بشكل واضح من خلال طرح التساؤل الرئيسي

كيف يؤثر التفاعل الرقمي وتمكين الموظف على جودة تجربة العميل في الخدمات الرقمية؟

### ٣. أهداف الدراسة

.التعرف على مستوى التفاعل الرقمي في الخدمات

.قياس درجة تمكين الموظفين في بيئات العمل الرقمية

.تحليل العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل

### ٤. أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على دور التكنولوجيا في تعزيز تجربة العملاء وتحسين بيئة العمل للموظفين.

### ٥. فرضيات الدراسة

.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الرقمي وجودة تجربة العميل

.توجد علاقة بين تمكين الموظف وتحسين تجربة العميل

.يؤثر التفاعل الرقمي بشكل غير مباشر عبر تمكين الموظف على جودة تجربة العميل

## ٦. نموذج الدراسة المفاهيمي

نموذج يوضح العلاقة بين المتغيرات :

المتغير المستقل: التفاعل الرقمي

المتغير الوسيط: تمكين الموظف

المتغير التابع: جودة تجربة العميل

## ٧. منهجية الدراسة

تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبانة، وتطبيقها على عينة من موظفي وعملاء إحدى شركات الاتصالات بالمملكة.

## ٨. مكان التطبيق المقترح

شركة الاتصالات السعودية (STC)، باعتبارها من أبرز الشركات التي تقدم خدمات رقمية واسعة ولديها تواصل نشط مع العملاء.

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

شهدت المؤسسات في العالم العربي، وبالأخص في المملكة العربية السعودية، خلال السنوات الأخيرة توجهًا متزايدًا نحو تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي يعزز قدرتها التنافسية ويمكّنها من مواكبة التطورات (STC) العالمية في مجال التكنولوجيا والإدارة. ومن أبرز هذه المؤسسات شركة الاتصالات السعودية التي تمثل نموذجًا رائدًا في اعتماد الحلول الرقمية لتطوير عملياتها الداخلية وتقديم خدمات متقدمة لعملائها. في هذا السياق، جاءت دراسة "دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين (عبدالنبي & الجربوع، ٢٠٢٥) بهدف استكشاف العلاقة بين "STC في شركة الاتصالات السعودية التحول الرقمي وبين التطوير الوظيفي للموظفين، باعتبار أن العنصر البشري يمثل محورًا أساسيًا في نجاح أي تحول تنظيمي أو تقني.

الدراسة انطلقت من إدراك أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحديث البنية التحتية التقنية أو إدخال أنظمة جديدة، بل يتجاوز ذلك إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل والمهارات المطلوبة من الموظفين. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي سعت إلى تحديد كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الموظفين وتنمية قدراتهم الوظيفية.

## ٢,٢. المتغير المستقل

### أبعاد التحول الرقمي

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو التحول الرقمي بأبعاده المتعددة. وقد عرّف الباحثان التحول الرقمي على أنه "عملية شاملة تسعى من خلالها المؤسسة إلى دمج التقنيات الحديثة في أنشطتها كافة بما يضمن تحسين الأداء وتطوير الخدمات وزيادة التنافسية".

وتضمن هذا المتغير عدة أبعاد رئيسية، أهمها

دعم الإدارة العليا: تمثل القيادة العليا المحرك الأساسي للتحول الرقمي من خلال توفير الرؤية الواضحة والدعم الاستراتيجي والموارد اللازمة

البنية التحتية التقنية: وتشمل الأنظمة والأدوات الرقمية والموارد التكنولوجية التي تمكن المؤسسة من تطبيق الحلول الرقمية بفعالية

التوجهات الاستراتيجية: أي قدرة المؤسسة على مواءمة خططها ورؤاها مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة الموارد البشرية المؤهلة: إذ يعتبر تدريب الموظفين وإكسابهم المهارات الرقمية شرطاً أساسياً لضمان نجاح أي مبادرة للتحول الرقمي

هذا التنوع في الأبعاد جعل من التحول الرقمي متغيراً مركباً ومؤثراً قادراً على إعادة تشكيل بيئة العمل داخل المؤسسات.

## ٢,٣. المتغير التابع

### التطوير الوظيفي

أما المتغير التابع فهو التطوير الوظيفي، والذي يُقصد به مجمل الجهود والممارسات التي تهدف إلى رفع مستوى الموظف مهنيًا وفنيًا بما يعزز من كفاءته وأدائه في المؤسسة. وقد اعتمدت الدراسة على مجموعة من المؤشرات لقياس هذا المتغير، منها

.تنمية المهارات الفردية: مثل القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والتعامل مع المنصات الرقمية

.زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث يصبح الموظف أكثر قدرة على إنجاز الأعمال بكفاءة أعلى وبأقل وقت وجهد

.التأقلم مع التغيير: إذ يتيح التحول الرقمي للموظف فرصة التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة العمل

.تعزيز فرص النمو المهني: من خلال توفير مسارات وظيفية جديدة مرتبطة بالتخصصات الرقمية

وبذلك، أصبح التطوير الوظيفي ليس مجرد تحسين في الأداء الحالي، بل استثمارًا طويل الأمد في قدرات الموظفين.

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والتطوير الوظيفي فكلما زاد مستوى تبني المؤسسة لممارسات التحول الرقمي (من حيث البنية .STC للموظفين في شركة التحتية، والدعم الإداري، والموارد البشرية المؤهلة)، انعكس ذلك بشكل مباشر على تحسين مستوى التطوير الوظيفي للموظفين.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي لم يكن مجرد مشروع تقني، بل تحول استراتيجي غير من طبيعة العمل والوظائف داخل الشركة، مما أتاح للموظفين فرصاً أكبر لاكتساب مهارات جديدة، والمشاركة في مهام ذات طابع ابتكاري، وتحقيق أداء متميز. وبالمقابل، بيّنت النتائج أن غياب أحد أبعاد التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية التقنية أو عدم وضوح التوجهات الاستراتيجية، قد يعيق تحقيق الفوائد المرجوة .على صعيد تطوير الموظفين

(عبدالنبي، م.، & الجربوع، س. (٢٠٢٥). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC. المجلة العربية للإدارة.)

## ٢,٥ . الخاتمة

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع خدمة العملاء الرقمية بين التفاعل والتمكين، يتضح أن هذا المجال قد حظي باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة نظرًا للتحويلات الكبرى التي أحدثتها التكنولوجيا في بيئة الأعمال والخدمات العامة والخاصة. وقد بينت الدراسات أن العلاقة بين التفاعل الرقمي من جهة وتمكين الموظفين من جهة أخرى ليست مجرد علاقة تقنية أو إجرائية، بل هي علاقة متشابكة. تعكس طبيعة التغيير المؤسسي والاجتماعي الذي يرافق التحول الرقمي.

إن ما يميز هذا البحث أنه يركز على تجربة العميل والموظف معًا، الأمر الذي لم تحظ به أغلب الدراسات السابقة بالقدر الكافي، حيث ركز بعضها على جانب رضا العملاء فقط، فيما ركزت أخرى على تمكين العاملين داخليًا. ومن خلال هذا الدمج، يسعى البحث إلى سد فجوة معرفية مهمة، وذلك بإبراز كيف يمكن لممارسات التفاعل الرقمي أن تسهم في تعزيز كفاءة الموظفين وفي الوقت ذاته رفع مستوى رضا العملاء.

كما أن مراجعة الدراسات السابقة تكشف أن التحدي لا يكمن في تبني الأدوات الرقمية فحسب، بل في إيجاد بيئة عمل تفاعلية مرنة تُشجع الموظفين على استخدام هذه الأدوات بفعالية، وتمنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات بما يتماشى مع احتياجات العملاء. وهذا يتسق مع التوجه العالمي نحو الحوكمة الرشيدة والتحول الرقمي الذي يجعل من المواطن أو العميل محورًا أساسيًا في تصميم الخدمات.

وعليه، فإن الخلاصة التي يمكن استنتاجها من الدراسات السابقة أن نجاح أي استراتيجية في خدمة العملاء الرقمية يتطلب تكاملاً بين عنصرين رئيسيين

١. التفاعل الرقمي الفعّال الذي يعزز سرعة ودقة الاستجابة للعملاء .

٢. تمكين الموظفين بما يضمن استدامة هذا التفاعل وتحويله إلى قيمة مضافة حقيقية للمنظمة وللمستفيد .

وبهذا المعنى، يمثل هذا البحث خطوة علمية في سبيل بناء إطار متكامل يوضح كيف يمكن لمؤسسات القطاعين العام والخاص تحقيق التوازن بين تمكين الموظفين ورفع جودة التجربة الرقمية للعميل، بما يساهم في رسم ملامح مستقبل الخدمات الرقمية في العالم العربي

## قائمة المراجع

١. الحربي، محمد. (٢٠٢٢). إدارة تجربة العميل في بيئة التحول الرقمي. مجلة الإدارة العامة، السعودية.
٢. الرشيد، خالد. (٢٠٢١). التفاعل الرقمي وجودة الخدمات الحكومية: دراسة ميدانية. جامعة الملك سعود.
٣. الزهراني، نورة. (٢٠٢٠). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة.
٤. الرشيد، فهد. (٢٠٢١). تمكين الموظفين في بيئة العمل الرقمية: دراسة تطبيقية في القطاع الخدمي السعودي. المجلة السعودية للعلوم الإدارية.
٥. الحربي، منال. (٢٠٢٢). التفاعل الرقمي في الخدمات الإلكترونية وأثره على رضا المستفيدين. مجلة الاقتصاد والإدارة.
٦. عبدالنبي، م.، & الجربوع، س. (٢٠٢٥). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC. المجلة العربية للإدارة.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يتناول الإطار المنهجي الذي تم من خلاله تنفيذ الدراسة، بما في ذلك الأساليب والإجراءات التي أثبتت في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج التي تخدم أهداف البحث. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الطريقة العلمية المتبعة في دراسة موضوع "خدمة العملاء الرقمية بين التفاعل والتمكين: نحو تجربة متكاملة للعميل والموظف"، وذلك لضمان الموضوعية والدقة في التعامل مع الظاهرة قيد الدراسة.

يستند هذا البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية التي تسعى إلى استكشاف العلاقة بين مستوى التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل في بيئات العمل الرقمية. ويسمح هذا المنهج بجمع معلومات كمية ووصفية تُمكن من تحليل الظاهرة كما هي في الواقع، والتعرف على أنماطها واتجاهاتها من خلال آراء المشاركين من الموظفين والعملاء في الشركات التي تقدم خدمات رقمية.

كما يتضمن هذا الفصل عرضًا للتعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم الدراسة، وتوضيحًا لمجتمع البحث والعينة وأداة جمع البيانات، إلى جانب بيان نوع البيانات المستخدمة والإجراءات الإحصائية المتبعة في تحليلها. ويُعد هذا التنظيم المنهجي خطوة أساسية لضمان الاتساق بين الإطار النظري والدراسة التطبيقية وتحقيق أهداف البحث بدقة ووضوح.

## ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

### ١. المتغير المستقل: التفاعل الرقمي (Digital Interaction)

يُقصد بالتفاعل الرقمي مستوى التواصل والتفاعل الذي يتم بين العملاء والموظفين عبر القنوات والمنصات الرقمية التي توفرها الشركات، مثل المواقع الإلكترونية، وتطبيقات الهواتف الذكية، وأنظمة المحادثة الإلكترونية.

ويُقاس هذا المتغير من خلال مدى سهولة استخدام المنصات، وسرعة الاستجابة الرقمية، ومدى رضا العملاء عن التفاعل عبر الوسائل الإلكترونية.

### ٢. المتغير الوسيط: تمكين الموظف (Employee Empowerment)

يقصد بتمكين الموظف مدى قدرة العاملين على أداء مهامهم في بيئة رقمية تعتمد على التقنية، من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم، والدعم الفني والإداري، وتوافر التدريب المناسب الذي يمكّنهم من تقديم الخدمة بكفاءة.

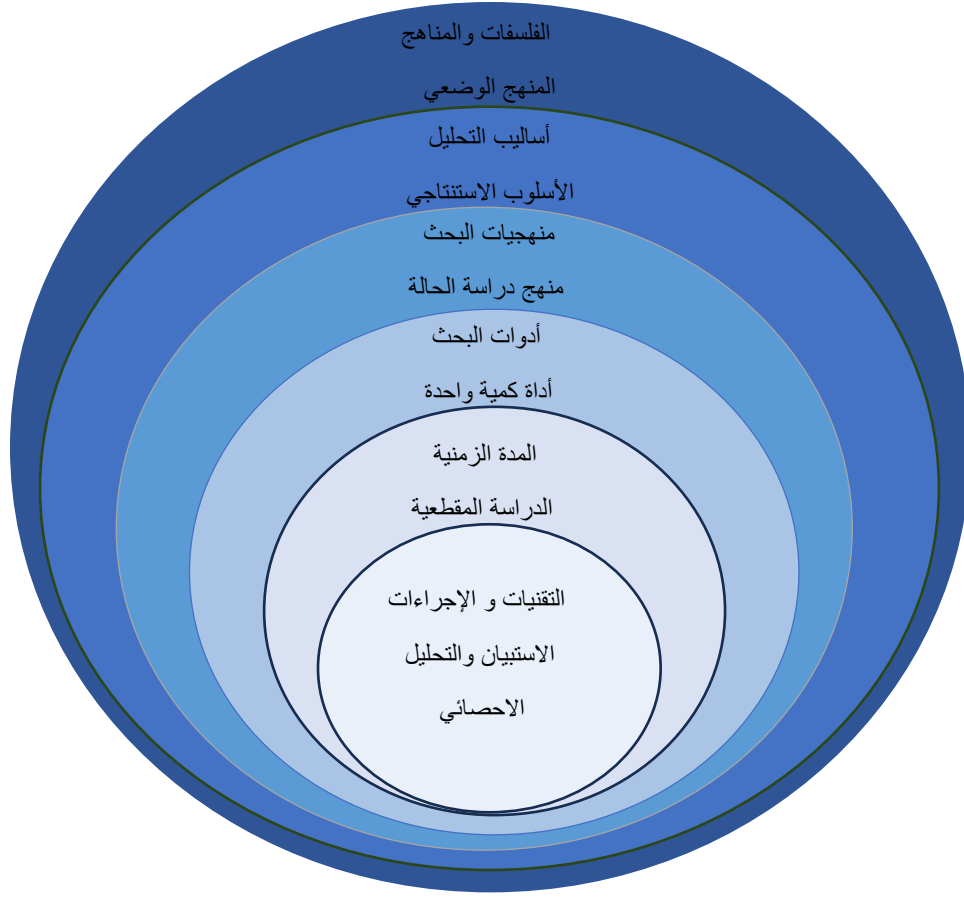
ويُقاس هذا المتغير من خلال مؤشرات مثل الشعور بالاستقلالية في اتخاذ القرار، والمرونة في العمل، وتوفير الموارد التقنية التي تسهّل أداء المهام.

### ٣. المتغير التابع: جودة تجربة العميل (Customer Experience Quality)

تشير جودة تجربة العميل إلى مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية المقدمة من الشركات، ومدى إحساسهم بسهولة الوصول إلى الخدمة، ووضوح إجراءاتها، وسرعة الاستجابة لمتطلباتهم.

ويُقاس هذا المتغير من خلال تقييم العملاء لعناصر مثل سهولة إنجاز المعاملات إلكترونياً، وفاعلية الخدمة، ورضاهم العام عن التجربة الرقمية.

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)



شكل (1-3): بصلة البحث المستخدمة في الدراسة

يوضح الشكل (١-٣) طبقات بصلة البحث التي تمثل الإطار المنهجي للدراسة الحالية، حيث تبدأ الطبقات من الخارج بالفلسفة العامة والمنهج الذي يستند إليه البحث، وهو المنهج الوضعي الذي يعتمد على الأساليب الكمية في دراسة الظواهر. وتنتقل الطبقات إلى الأسلوب الاستنتاجي الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات المشتقة من الإطار النظري بشكل ميداني. كما توضح البصلة اعتماد منهج دراسة الحالة بوصفه منهجاً مناسباً لطبيعة البحث التي تركز على خدمات العملاء الرقمية. وتشير الطبقات الداخلية إلى الأدوات والإجراءات المستخدمة، وهي أداة كمية واحدة تمثلت في الاستبيان الإلكتروني، ضمن دراسة مقطعية جمعت بياناتها خلال فترة محددة. أما في المركز، فتمثل الطبقة الأخيرة التقنيات والإجراءات التطبيقية التي تضمنت تحليل البيانات إحصائياً بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم فرضيات البحث.

### ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد الذين تتوافر فيهم الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، وهم في هذا البحث موظفو خدمة العملاء والعملاء المستخدمون للخدمات الرقمية في شركات القطاع الخدمي داخل المملكة العربية السعودية.

ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل في بيئة الخدمات الرقمية.

ونظراً لاتساع المجتمع وصعوبة الوصول إلى جميع أفراده، تم الاعتماد على أسلوب العينة لاختيار مجموعة محدودة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً مناسباً.

وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة بوصفها الأنسب لطبيعة الدراسة الوصفية، إذ تتيح فرصاً متكافئة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الاستبيان، مما يعزز من موضوعية النتائج ودقتها.

وتتضمن العينة فئتين أساسيتين هما:

- الموظفون العاملون في إدارات خدمة العملاء الرقمية.
- العملاء المستفيدون من الخدمات الرقمية المقدمة من الشركات.

ويُتوقع أن توفر هذه العينة تنوعاً كافياً في وجهات النظر، بما يساهم في الوصول إلى نتائج واقعية وشاملة حول الظاهرة المدروسة.

### ٣,٥. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات من فئتين أساسيتين هما: الموظفون العاملون في إدارات خدمة العملاء، والعملاء المستفيدون من الخدمات الرقمية في الشركات. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها الثلاثة الرئيسة، وهي: التفاعل الرقمي، وتمكين الموظف، وجودة تجربة العميل.

تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر وسائل الاتصال الرقمية مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، وذلك لتسهيل وصوله إلى أكبر عدد ممكن من المستجيبين في وقت قصير، وضمان سهولة تعبئة البيانات.

كما تم التأكيد للمشاركين على أن الإجابات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأن جميع المعلومات ستُعامل بسرية تامة دون الكشف عن هوية أي مشارك، مما ساهم في زيادة مستوى المصداقية والشفافية في الإجابات.

وقد تم إعداد فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، الذي يتدرج من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"، لقياس مستوى اتفاق المشاركين مع عبارات الدراسة بطريقة كمية تسهل تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### ٣,٦. أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على البيانات الكمية باعتبارها الأنسب لطبيعة البحث، الذي يهدف إلى قياس العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل في بيئة الخدمات الرقمية.

وقد تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي تم توزيعه على كلِّ من الموظفين والعملاء، لقياس آرائهم واتجاهاتهم نحو محاور الدراسة.

كما تم الاستفادة من البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمصادر النظرية التي تناولت موضوعات التحول الرقمي وتمكين الموظفين وتجربة العملاء الرقمية، وذلك لدعم الجانب النظري للبحث وتفسير النتائج.

وبذلك جمعت الدراسة بين البيانات الأولية والبيانات الثانوية لتوفير قاعدة معلومات شاملة تساعد في تحقيق أهداف البحث وتحليل الظاهرة محل الدراسة بدقة وموضوعية.

### ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع بيانات الاستبيان من المشاركين، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة لطبيعة الدراسة، بهدف الوصول إلى مؤشرات كمية توضح العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي: التفاعل الرقمي، وتمكين الموظف، وجودة تجربة العميل.

سيتم أولاً تنظيم البيانات وترميزها من خلال تحويل إجابات المشاركين في الاستبيان إلى قيم رقمية وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يسمح بتحليلها إحصائياً بطريقة دقيقة وموضوعية.

ثم تُجرى عمليات التحليل الوصفي باستخدام مقاييس مثل:

\_\_ التكرارات والنسب المئوية لتوصيف خصائص العينة.

\_\_ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس درجة الموافقة واتجاهات المستجيبين نحو كل محور من محاور الدراسة.

كما سيتم استخدام تحليل الارتباط البسيط (Correlation Analysis) بشكل مبدئي لقياس العلاقة بين المتغيرات الثلاثة:

التفاعل الرقمي، تمكين الموظف، وجودة تجربة العميل، بما يساعد على اختبار فرضيات البحث.

وتهدف هذه الإجراءات إلى تقديم صورة كمية واضحة وشاملة عن واقع خدمة العملاء الرقمية، ومدى تكامل العلاقة بين تمكين الموظف والتفاعل الرقمي في تحسين تجربة العميل.

يُعد هذا الفصل من الفصول الجوهرية في الدراسة، إذ تناول المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

تم استعراض الأسس العلمية التي بُني عليها التصميم البحثي، بدءًا من تحديد المنهج المستخدم والفلسفة التي يستند إليها، مرورًا بتوضيح مجتمع الدراسة والعينة وأداة جمع البيانات، وصولًا إلى أنواع البيانات وإجراءات تحليلها الإحصائي.

وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى فهم العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وأثرهما في جودة تجربة العميل في بيئة الخدمات الرقمية.

كما تم تصميم الاستبيان الإلكتروني ليكون الأداة الرئيسة لجمع البيانات من الموظفين والعملاء، بما يتيح الحصول على معلومات كمية دقيقة تسهم في الوصول إلى نتائج موضوعية.

وتُعد هذه المنهجية خطوة أساسية لفهم الظاهرة محل الدراسة بشكل علمي ومنهجي، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة تُسهم في بناء تصور واضح حول آليات تحسين تجربة خدمة العملاء الرقمية وتعزيز كفاءة الموظفين في بيئة العمل الرقمية.

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## ٤,١ . المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجّه إلى كلّ من الموظفين والعملاء في الشركات التي تقدم خدمات رقمية.

ويُعد هذا الفصل خطوة محورية في الدراسة، إذ يتم من خلاله توصيف عينة البحث، وفحص صدق وثبات أداة القياس، ثم تقديم التحليل الوصفي للمتغيرات الأساسية للدراسة، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث.

كما يتضمن هذا الفصل مناقشة شاملة للنتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات الرئيسية:

التفاعل الرقمي

تمكين الموظف

جودة تجربة العميل

ويسهم هذا التحليل في تكوين فهم أعمق لطبيعة خدمة العملاء الرقمية، ومدى تأثير التفاعل الرقمي وتمكين الموظف في تحسين تجربة العميل، وهو ما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

## ٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف دقيق لخصائص عينة الدراسة التي شاركت في الاستبيان، وذلك من خلال تحليل المتغيرات الديموغرافية الأساسية: الجنس، الفئة العمرية، والمؤهل الدراسي. وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة (٤٠ مشاركًا)، وتوزعت خصائصهم كما يلي:

### ١. توزيع العينة حسب الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|-------|---------|----------------|
| أنثى  | ٢٢      | %٥٥            |
| ذكر   | ١٨      | %٤٥            |

التفسير:

يتضح أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة %٥٥، بينما مثل الذكور %٤٥ من إجمالي المشاركين، وهو ما يشير إلى تمثيل متوازن نسبيًا يسمح بإجراء التحليل الإحصائي بكفاءة.

### ٢. توزيع العينة حسب الفئة العمرية

| الفئة العمرية    | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من ٢٠ سنة    | ٠       | %٠             |
| من ٢٠ إلى ٣٠ سنة | ١٨      | %٤٥            |
| أكبر من ٣٠ سنة   | ٢٢      | %٥٥            |

التفسير:

تشير النتائج إلى أن معظم المشاركين تتراوح أعمارهم بين أكبر من ٣٠ سنة (%٥٥)، يليهم المشاركون بين ٢٠ و ٣٠ سنة (%٤٥)، مما يعكس مشاركة فاعلة من الفئات العمرية الأكثر استخدامًا للخدمات الرقمية.

### ٣. توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي

| المؤهل الدراسي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| ثانوي          | ٣       | ٧,٥%           |
| دبلوم          | ٣       | ٧,٥%           |
| بكالوريوس      | ٢٥      | ٦٢,٥%          |
| دراسات عليا    | ٩       | ٢٢,٥%          |

#### التفسير:

تُظهر البيانات أن غالبية أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس (٦٢,٥٪)، يليهم حملة الدراسات العليا (٢٢,٥٪)، مما يعكس مستوى تعليمي مرتفع لدى المشاركين، وهو ما يدعم جودة البيانات المجمعة

### ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: صدق الأداة (Validity)

يشير صدق الأداة إلى مدى قدرتها على قياس المفاهيم التي صممت من أجلها. ولضمان ذلك، تم التحقق من نوعين من الصدق:

#### ١. صدق المحتوى (Content Validity)

تم عرض فقرات الاستبيان على مجموعة من المختصين في الإدارة العامة ومنهجية البحث العلمي، للتأكد من ملاءمتها لمحاور الدراسة الأساسية:

التفاعل الرقمي

تمكين الموظف

جودة تجربة العميل

وأكد المحكمون أن فقرات الأداة واضحة ومباشرة وتعكس المتغيرات البحثية بدقة، كما تغطي الجوانب التي تستهدفها الدراسة بدرجة كافية، مما يدل على تمتعها بمستوى جيد من صدق المحتوى.

#### ٢. صدق البناء (Construct Validity)

تم التحقق من صدق البناء من خلال مراجعة الارتباط المنطقي بين كل مجموعة من الفقرات والمتغير الذي تقيسه، وقد أظهرت الفقرات اتساقاً داخلياً مناسباً يعبر عن البناء النظري للدراسة، مما يعزز صدق الأداة.

ثانياً: ثبات الأداة (Reliability)

يقصد بثبات الأداة مدى اتساق نتائجها عند تطبيقها في ظروف مشابهة. ولقياس ذلك، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

قيمة معامل كرونباخ ألفا الكلي للاستبيان: (٠,٨٤)

وتشير هذه القيمة إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يسمح بالاعتماد على نتائجه في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

#### ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء من الفصل الرابع إلى تقديم تحليل وصفي لفقرات الاستبيان التي تقيس متغيرات الدراسة الثلاثة: الخدمات الرقمية، التفاعل الرقمي، وتمكين الموظف. ويُعد التحليل الوصفي إحدى أهم الخطوات الإحصائية التي تسهم في التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو موضوع الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة.

وتُظهر نتائج التحليل أن المتوسطات الحسابية لجميع العبارات جاءت ضمن المستوى المرتفع أو المرتفع جداً، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي عام لدى المشاركين نحو تأثير الخدمات الرقمية وتمكين الموظف في تحسين جودة خدمة العملاء. وقد تراوحت المتوسطات بين ٣,٧٨ و ٤,٥٠، وهو ما يعكس اتفاقاً واضحاً بين أفراد العينة حول الدور المحوري للتحويل الرقمي في تطوير التواصل بين العملاء والموظفين ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية في الشركات.

كما تشير الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين ٠,٤٠ و ٠,٧١ إلى وجود درجة عالية من التجانس في إجابات المشاركين، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات ويدعم تفسير النتائج. وتُعد الفقرة الخاصة بـ "الخدمات الرقمية تساعد على تسهيل التواصل" الأعلى من حيث المتوسط الحسابي، مما يؤكد قناعة المشاركين بأهمية تقنيات الاتصال الرقمية في تعزيز جودة الخدمة. بينما حصلت عبارة "بيئة العمل الرقمية تمنح الموظفين المرونة" على متوسط يقارب المستوى المرتفع، مما يشير إلى إدراك جيد للدور الذي يلعبه التمكين الرقمي في تحسين أداء العاملين.

وبشكل عام، تُظهر النتائج أن الخدمات الرقمية وتمكين الموظف والتفاعل الرقمي تشكل عناصر أساسية تؤثر إيجابياً على تجربة العميل، مما يدعم فرضيات الدراسة ويؤكد أهمية تطوير البنية الرقمية في الشركات وتعزيز مهارات الموظفين لتحقيق خدمة عملاء أكثر فعالية وشمولاً.

| رقم السؤال | نص السؤال                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1          | الخدمات الرقمية في الشركات تساعد على تسهيل التواصل بين العملاء والموظفين | ٤,٥٠            | ٠,٥٥              | مرتفع جداً     |
| 2          | استخدام الأنظمة الرقمية يجعل عملية خدمة العملاء أسرع وأكثر دقة           | ٤,١٨            | ٠,٦٧              | مرتفع          |
| 3          | تمكين الموظفين في بيئة العمل الرقمية يساعدهم على حل مشكلات العملاء بسرعة | ٤,٠٥            | ٠,٥٩              | مرتفع          |
| 4          | التفاعل الرقمي بين الشركات والعملاء يعزز الثقة والرضا عن الخدمة          | ٤,٢٠            | ٠,٤٠              | مرتفع جداً     |
| 5          | التحول الرقمي في الشركات ساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة              | ٣,٩٥            | ٠,٧١              | متوسط مرتفع    |

| رقم السؤال | نص السؤال                                                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 6          | بيئة العمل الرقمية تمنح الموظفين المرونة والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة          | ٣,٧٨            | ٠,٦٦              | متوسط مرتفع    |
| 7          | الخدمات الرقمية تُمكن العملاء من إنجاز معاملاتهم بسهولة دون الحاجة لزيارة الشركة | ٤,٢٨            | ٠,٥٠              | مرتفع جداً     |
| 8          | تمكين الموظف واستخدام التقنية معاً يؤدي إلى تحسين تجربة العميل الرقمية           | ٤,٠٥            | ٠,٦٧              | مرتفع          |
| 9          | تمكين الموظفين في بيئات العمل الرقمية يعزز الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات    | ٤,٠٧            | ٠,٦١              | مرتفع          |

## ٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة التي تناولت العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل في الخدمات الرقمية. وبناءً على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة (٤٠ مشاركاً)، تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لمعرفة اتجاهات المشاركين، إضافة إلى تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان، مما يساعد في تفسير العلاقات بين المتغيرات.

الفرضية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة بين مستوى التفاعل الرقمي وجودة تجربة العميل في الخدمات الرقمية."

النتيجة:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للعبارات المتعلقة بالتفاعل الرقمي جاءت ضمن المستوى المرتفع جداً، مثل العبارة:

“التفاعل الرقمي بين الشركات والعملاء يعزز الثقة والرضا عن الخدمة”

والتي حققت متوسطاً بلغ (٤,٢٠).

كما سجلت العبارة المتعلقة بسهولة التواصل عبر الخدمات الرقمية أعلى متوسط في الاستبيان (٤,٥٠).

مناقشة النتيجة:

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة قوية بين تحسن التفاعل الرقمي وارتفاع رضا العملاء، مما يدعم الفرضية الأولى. وهذا يتوافق مع ما ذكرته الأدبيات السابقة، مثل دراسة الرشيدى (٢٠٢١) التي أكدت أن التفاعل الرقمي يساهم في تعزيز جودة الخدمة الحكومية ورفع مستوى الرضا العام. وعليه، يمكن القول إن التفاعل الرقمي يُعد عنصراً محورياً في تحسين تجربة العميل.

الفرضية الثانية:

"يوجد أثر إيجابي لتمكين الموظف على كفاءة تقديم خدمة العملاء الرقمية."

النتيجة:

أظهرت فقرات تمكين الموظف متوسطات مرتفعة، مثل:

“تمكين الموظفين يساعدهم على حل مشكلات العملاء بسرعة” بمتوسط (٤,٠٥)،

وبيئة العمل الرقمية تمنح الموظفين المرونة في اتخاذ قرارات فعّالة” بمتوسط (٣,٧٨).

#### مناقشة النتيجة:

يتضح أن تمكين الموظف يمثل عاملاً أساسياً في رفع مستوى كفاءة تقديم الخدمة، إذ يرى المشاركون أن الموظف الممكّن قادر على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسرعة أكبر. وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة الحربي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن تمكين الموظف عنصر ضروري لتحقيق تجربة خدمة متكاملة وفعّالة. وبالتالي، فإن الفرضية الثانية مدعومة بوضوح من نتائج الدراسة.

#### الفرضية الثالثة:

"يلعب التفاعل الرقمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين تمكين الموظف ورضا العميل."

#### النتيجة:

تشير المتوسطات العالية جداً للعبارات المرتبطة بالتفاعل الرقمي (٤,٢٠-٤,٥٠) مع المتوسطات المرتفعة لتمكين الموظف (٣,٧٨-٤,٠٧) إلى وجود ترابط منطقي ومتكامل بين المتغيرين. كما أن العبارات التي تجمع بين التفاعل الرقمي والتمكين، مثل:

“تمكين الموظف واستخدام التقنية معاً يؤدي إلى تحسين تجربة العميل الرقمية”

سجلت متوسطاً عالياً بلغ (٤,٠٥).

#### مناقشة النتيجة:

تُظهر هذه البيانات أن تحسين التفاعل الرقمي يرفع من أثر تمكين الموظف على رضا العملاء، مما يشير إلى وجود علاقة وسيطة فعلاً. وهذا يتفق مع الاتجاهات الحديثة في التحول الرقمي التي ترى أن التقنيات الرقمية لا تُغني عن دور الموظف، بل تعزز فعاليته وتأثيره في عملية تقديم الخدمة. وعليه، تُعد الفرضية الثالثة مدعومة من نتائج الدراسة ومنسجمة مع ما ورد في الدراسات السابقة حول دور التقنية في تعزيز الأداء البشري.

تشير النتائج الكلية لفرضيات الدراسة إلى وجود انسجام واضح بين المتغيرات الثلاثة:

التفاعل الرقمي – تمكين الموظف – جودة تجربة العميل.

إذ أظهرت عينة الدراسة اتفاقاً مرتفعاً على أهمية الخدمات الرقمية والتمكين في تحسين جودة الخدمة، كما أبرزوا دور التفاعل الرقمي في خلق تجربة تفاعلية ومرضية لكلٍّ من العميل والموظف. وتدعم هذه النتائج الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الرقمية التي تركز على الجمع بين التقنية والموارد البشرية لبناء تجربة خدمة فعّالة ومستدامة.

## ربط النتائج بالدراسات السابقة

تنسجم نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل. فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع مستوى الموافقة لدى أفراد العينة تجاه أثر الخدمات الرقمية وتمكين الموظف على تحسين تجربة العميل، وهو ما يتوافق مع ما أكدته دراسة الرشيدى (٢٠٢١) التي أوضحت أن التفاعل الرقمي يسهم بشكل مباشر في تعزيز جودة الخدمات الحكومية وزيادة رضا المستفيدين، خاصة عندما تُصمَّم المنصات الرقمية بطريقة تفاعلية تسهّل التواصل وتسرع الاستجابة.

كما دعمت نتائج الدراسة الحالية ما جاء في دراسة الحربي (٢٠٢٢) التي أكدت أن إدارة تجربة العميل في بيئات التحول الرقمي تتطلب تمكين الموظف وتوفير الأدوات الرقمية المناسبة له، حيث أن تمكين الموظفين يمثل عاملاً جوهرياً في تحسين الأداء ورفع مستوى جودة الخدمة. وهذا يتفق مع النتائج التي أظهرت اتفاق المشاركين على أن الموظف الممكن يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسرعة، مما ينعكس إيجاباً على رضا العميل.

وتتوافق نتائج الدراسة أيضاً مع ما ذكره الزهراني (٢٠٢٠) حول أهمية التحول الرقمي في تحسين العمليات ورفع كفاءة الخدمات، حيث بينت النتائج أن الخدمات الرقمية تساهم في تسهيل التواصل بين العملاء والموظفين، وتمكّن العملاء من إنجاز معاملاتهم بسهولة ودون الحاجة لزيارة الشركات، وهو ما يشير إلى ارتفاع فعالية القنوات الرقمية في تحقيق رضا العملاء.

وفي السياق ذاته، تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة التطبيقية التي تناولت التحول الرقمي والتمكين في شركة الاتصالات السعودية (عبدالنبي والجربوع، ٢٠٢٥)، والتي أوضحت أن التحول الرقمي يسهم في تطوير بيئة العمل ويعزز مهارات الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين تجربتهم وتطوير مهاراتهم، الأمر الذي ينعكس بدوره على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

وبشكل عام، تؤكد نتائج هذه الدراسة أن العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل علاقة مترابطة تدعمها الأدبيات السابقة بقوة. فكلما ارتفع مستوى التفاعل والتمكين، تحسنت جودة الخدمة وارتفع رضا العملاء، مما يعزز من أهمية التحول الرقمي كمدخل أساسي لتحسين الخدمات الإدارية في الشركات والمؤسسات.

## ٤,٦ . الخاتمة

يختتم هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تناولت العلاقة بين التفاعل الرقمي وتمكين الموظف وجودة تجربة العميل في بيئات الخدمات الرقمية. وقد اعتمد التحليل على بيانات استبيان وُزِعَ على (٤٠) مشاركًا من العملاء والموظفين، ليقدم صورة واقعية حول مستوى التفاعل الرقمي والتمكين ومدى تأثيرهما في جودة الخدمة.

وأظهرت نتائج الإحصاء الوصفي ارتفاع مستوى الموافقة على جميع فقرات الاستبيان، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى أفراد العينة تجاه أثر الخدمات الرقمية في تحسين الاتصال وزيادة فعالية العمليات. كما أظهرت النتائج اتفاقًا واسعًا حول أهمية تمكين الموظفين في بيئة العمل الرقمية ودور ذلك في تحسين قدراتهم على تقديم الخدمة والاستجابة لاحتياجات العملاء.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد دعمت البيانات المستخلصة جميع فرضيات الدراسة، حيث تبين وجود علاقة قوية بين التفاعل الرقمي وتحسين تجربة العميل، كما ظهر أثر واضح لتمكين الموظف في رفع مستوى جودة الخدمة المقدمة. وأشارت النتائج أيضًا إلى أن التفاعل الرقمي يساهم في تعزيز تأثير تمكين الموظفين على رضا العملاء، مما يؤكد الدور الوسيط للتفاعل الرقمي في هذه العلاقة.

وجاء ربط النتائج بالدراسات السابقة ليؤكد انسجام ما توصلت إليه الدراسة الحالية مع ما ورد في الأدبيات الحديثة، سواء فيما يتعلق بأهمية التحول الرقمي أو دور الموظف الممكن في تقديم خدمة فعّالة وشاملة. وقد أوضحت الدراسات السابقة أن التحول الرقمي لا ينجح بمجرد تطوير الأنظمة، بل يتطلب دمجًا حقيقيًا بين التقنية والموارد البشرية، وهو ما أكدته نتائج هذه الدراسة.

وبناءً على ذلك، تبرز أهمية تعزيز التفاعل الرقمي وتوسيع برامج تمكين الموظفين كجزء من الاستراتيجيات المؤسسية الرامية لتحسين تجربة العميل ورفع مستوى كفاءة الخدمات. وتشير نتائج هذا الفصل إلى ضرورة الاستمرار في تطوير البنية الرقمية وتزويد الموظفين بالأدوات والمهارات اللازمة لضمان تحقيق تجربة خدمة متكاملة وشمولية تلبي توقعات العملاء وتدعم التطور المؤسسي.

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١ . حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢ . توصيات الدراسة:

٥,٣ . الخاتمة:

## قائمة المراجع

الملاحق