

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

دورالموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين: دراسة تطبيقية

على الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

صالح عايد الرشيد

243001735

تحت إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025





إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي

يوما بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور....

د / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها المتمثلة في (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في الشركات التقنية، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (361) استبانة، واستخدمت عددًا من الأساليب الإحصائية

وقد أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق أبعاد الموارد البشرية الرقمية كان مرتفعًا، وكذلك مستوى تحسين تجربة الموظفين، كما كشفت النتائج عن وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في جميع مراحل إدارة الموارد البشرية، خاصة في مجال تقييم الأداء والتدريب المستمر، وتطوير منصات رقمية تفاعلية تدعم تمكين الموظفين وتحسن من تجربتهم الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية الرقمية، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، تجربة الموظفين، الشركات التقنية، السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	1.1 مشكلة الدراسة:
3.....	2.1 أهمية الدراسة:
3.....	1.2.1 الأهمية العلمية (الأكاديمية):
4.....	2.2.1 الأهمية التطبيقية (العملية):
4.....	3.1 أهداف الدراسة:
5.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
6.....	5.1 فروض الدراسة:
6.....	6.1 الدراسات السابقة:
14.....	7.1 الفجوة البحثية

15.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	9.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	10.1 مجتمع الدراسة وعينتها:
18.....	11.1 أدوات جمع البيانات:
18.....	12.1 طرق تحليل البيانات:
20.....	13.1 حدود الدراسة:
21.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
21.....	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الرقمية
21.....	تمهيد
21.....	1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية
22.....	2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية
24.....	3.1.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية
26.....	4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية
27.....	5.1.2 التحديات ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية
29.....	المبحث الثاني: تجربة الموظفين
29.....	1.2.2 تمهيد عام عن مفهوم تجربة الموظف في البيئة المعاصرة
29.....	2.2.2 مفهوم تجربة الموظف (Employee Experience)
30.....	3.2.2 مكونات تجربة الموظف الأساسية
32.....	4.2.2 أهمية تجربة الموظف في السياق التنظيمي الحديث
33.....	5.2.2 أهداف تحسين تجربة الموظف

34.....	6.2.2 العوامل المؤثرة في تشكيل تجربة الموظف.....
37.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....
37.....	مقدمة.....
37.....	1.3 منهجية البحث.....
37.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
38.....	3.3 مصادر البيانات:.....
39.....	4.3 أداة الدراسة.....
40.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
45.....	6.3 ثبات أداة الدراسة:.....
46.....	7.3 الأساليب الإحصائية:.....
47.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
47.....	مقدمة.....
47.....	1.4 خصائص عينة الدراسة.....
51.....	2.4 تحليل استمارة الاستبيان.....
51.....	o المحور الأول: الموارد البشرية الرقمية.....
55.....	o المحور الثاني: تحسين تجربة الموظفين.....
57.....	3.4 اختبار فروض الدراسة.....
62.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....
62.....	مقدمة.....
62.....	1.5 نتائج الدراسة.....

64.....	2.5 التوصيات.....
66.....	Abstract.....
67.....	قائمة المراجع.....
67.....	أولا: المراجع العربية.....
69.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
72.....	الملاحق.....
73.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	40
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	41
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	43
4.	جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان	45
5.	جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
6.	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	48
7.	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	49
8.	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	50
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التوظيف الرقمي	51
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب الرقمي	53
11.	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم الأداء الرقمي	54
12.	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحسين تجربة الموظفين	55
13.	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	58

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
58	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	14.
59	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	15.
60	جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	16.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
47	شكل (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1.
48	شكل (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	2.
49	شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	3.
50	شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	4.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

في ظل الثورة الصناعية الرابعة التي أحدثت تغييرات هائلة في عالم الأعمال، وعصر الانتشار المذهل للإنترنت الذي أتاح لمنظمات الأعمال الولوج في العصر الرقمي الجديد والذي ساهم بدوره في تحفيز المنظمات للبحث عن سبل البقاء، والحرص على الاستجابة المناسبة لمحاكاة التكنولوجيا الرقمية الحديثة، الأمر الذي جعل لزاما على أرباب العمل مواكبة العصر الذي يشهد العديد من التطورات المتلاحقة لضمان الاستمرارية والبقاء، من خلال العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأثمن لتحقيق أهداف المنظمات وإضافة القيمة المناسبة.

وتتبنى منظمات الأعمال أساليب إدارية حديثة خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية الرقمية التي جاءت لزوما لمواكبة العمل الرقمي والإدارة الرقمية من خلال الاتصال بين التقنيات الحديثة وإدارة الموارد البشرية (Kundurthi & Das, 2024)

وتعتبر إدارة الموارد البشرية الرقمية تطبيقا عمليا لمجموعة من الاستراتيجيات والسياسات المرتبطة بالموارد البشرية داخل المنظمة، وذلك من خلال دعما موجهها واستعمالا أمثل لقنوات شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، إذ تعتبر ترقية رقمية الإدارة الموارد البشرية لتكون قادرة على القيام بالعمل البشري من خلال البرامج والتطبيقات التي تعيد تعريف تجربة الموظف داخل المؤسسات، إذ لم تعد العمليات التقليدية كافية لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما دفع الشركات إلى تبني الموارد البشرية الرقمية كوسيلة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق تجربة عمل متطورة وأكثر تكيّفًا مع المتغيرات الحديثة.

تمثل الموارد البشرية الرقمية امتدادًا لثورة التحول الرقمي التي غيرت جذريًا كيفية استقطاب المواهب، تدريب الموظفين، وتقييم أدائهم. لم يعد التوظيف يقتصر على الإعلانات الورقية أو المقابلات

التقليدية، بل أصبح يعتمد على الذكاء الاصطناعي، المنصات الرقمية، وتحليلات البيانات الضخمة التي تساهم في اختيار المرشحين الأنسب بفعالية ودقة أعلى (Zel & Kongar, 2020)

فلم يعد التدريب يعتمد فقط على ورش العمل التقليدية، بل أصبح أكثر مرونة من خلال التعلم الإلكتروني، الفصول الافتراضية، والتدريب التفاعلي، مما يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم في أي وقت ومن أي مكان (Tran, 2024)، وتطورت أنظمة تقييم الأداء لتصبح أكثر دقة وعدالة، حيث تعتمد على المؤشرات الرقمية والتحليلات الذكية، مما يساهم في تقديم تقييمات أكثر موضوعية وشفافية (Hassan et al., 2024).

تعد الشركات التقنية في طليعة المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي في إدارة مواردها البشرية، نظرًا لاعتمادها الكبير على التكنولوجيا والابتكار في جميع عملياتها. وفي المملكة العربية السعودية، يشكل التحول الرقمي ركيزة أساسية في تحقيق رؤية 2030، التي تهدف إلى تعزيز بيئات العمل الرقمية، تحسين تجربة الموظف، وزيادة الإنتاجية.

في ضوء هذه المعطيات، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) على تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعد المملكة العربية السعودية واحدة من الدول التي تشهد تطورًا رقميًا كبيرًا في مختلف القطاعات، وخاصة في قطاع التقنية، حيث تتجه الشركات إلى تحقيق رؤية 2030 التي تركز على التحول الرقمي في بيئة العمل، وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا ملحوظًا مع تزايد الاعتماد على التحول الرقمي في بيئات العمل، مما أدى إلى تغيير جذري في كيفية تنفيذ العمليات المتعلقة بالتوظيف، التدريب، وتقييم الأداء (Kundurthi & Das, 2024)، وفي ظل هذه التغيرات بدأت العديد من الشركات، خاصة في قطاع

التقنية بالمملكة العربية السعودية، بتطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية بهدف تحسين تجربة الموظفين، رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا الموظفين (Tran, 2024).

تشير الدراسات الحديثة إلى أن التوظيف الرقمي يساهم في تسريع عمليات التوظيف وتحسين جودة استقطاب المواهب، مما يجعل الشركات أكثر قدرة على جذب الكفاءات المناسبة بطريقة أكثر كفاءة (Zel & Kongar, 2020). في الوقت ذاته، فإن استخدام الذكاء الاصطناعي والأنظمة الآلية قد يؤدي إلى تحيزات تقنية أو مشكلات في التقييم الإلكتروني للمرشحين، مما قد يؤثر سلبًا على تجربة الموظفين المحتملين (Malik et al., 2022). وعلى مستوى التدريب، توفر التقنيات الرقمية مثل التعلم الإلكتروني والفصول الافتراضية فرصًا أكبر لتطوير المهارات، لكن بعض الدراسات أكدت أن عدم التفاعل الاجتماعي في هذه البيئات قد يقلل من فعالية التعلم مقارنة بالتدريب التقليدي (Tran, 2024).

بالنظر إلى هذه التحديات، تظهر الحاجة إلى دراسة شاملة لفهم تأثير الموارد البشرية الرقمية بأبعادها الثلاثة (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) على تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية. ومن هنا، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما تأثير الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) على تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية؟

2.1 أهمية الدراسة:

1.2.1 الأهمية العلمية (الأكاديمية):

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول التحول الرقمي في الموارد البشرية، من خلال تحليل تأثير التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي على تجربة الموظفين.
- تقدم إطارًا نظريًا يساعد الباحثين على فهم العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية وتحسين تجربة الموظف في بيئات العمل التقنية.

- تسلط الضوء على التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في الموارد البشرية، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية أعمق حول هذا الموضوع.

2.2.1 الأهمية التطبيقية (العملية):

- تساعد الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية على تحسين تجربة الموظفين من خلال تطبيق أفضل ممارسات الموارد البشرية الرقمية.
- توفر للشركات وصانعي القرار رؤى مستندة إلى بيانات حول تأثير الرقمنة في تعزيز رضا الموظفين وإنتاجيتهم.
- تساعد إدارات الموارد البشرية في تطوير استراتيجيات فعالة لتوظيف المواهب، تدريب الموظفين، وتقييم أدائهم باستخدام الأدوات الرقمية.
- تسهم في دعم رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي وتعزيز بيئة العمل الرقمية في مختلف القطاعات.

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، وتنبثق العديد من الأهداف الفرعية:

- تحليل تأثير التوظيف الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- دراسة دور التدريب الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- تقييم أثر أنظمة تقييم الأداء الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

- استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية وتحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- تقديم توصيات لتعزيز دور الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما تأثير الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي (في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية؟ ، وتتفرع منه عدة اهداف فرعية منها :

- ما تأثير التوظيف الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية؟
- كيف يساهم التدريب الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر أنظمة تقييم الأداء الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية؟
- ما العلاقة بين التحول الرقمي في الموارد البشرية وتحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أبرز التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية؟
- ما التوصيات المقترحة لتعزيز دور الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

6.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Kundurthi & Das, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي للموارد البشرية بأبعاده (الكفاءة التشغيلية، المرونة التنظيمية، وتحقيق توقعات العملاء) على تجربة الموظفين في بيئة العمل. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي التحليلي، وتكونت العينة من عدد من الموظفين ومديري الموارد البشرية في مؤسسات مختلفة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحسن ملحوظ في تجربة الموظفين من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وزيادة سرعة إنجاز المهام وتحقيق رضا العملاء، إضافةً إلى تعزيز المرونة التنظيمية داخل المؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي بفاعلية، وتقديم برامج تدريبية للموظفين لتعزيز قدرتهم على التكيف مع التكنولوجيا الحديثة، وتحسين أنظمة الموارد البشرية الرقمية لضمان تجربة عمل أكثر تفاعلية وإنتاجية.

❖ دراسة (Tran, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب على تجربة الموظفين بأبعاده (المادي، الرقمي، والثقافي (في نظم إدارة الموارد البشرية الرقمية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث تم إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع 9 موظفين ومديرين في شركات الاتصالات الرائدة في فيتنام.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التدريب الرقمي يوفر مزايا كبيرة من حيث المرونة وسهولة الوصول، ولكنه قد لا يلبي الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي والتجارب الثقافية بالكامل. وأكدت الدراسة أن النهج المدمج، الذي يجمع بين الأساليب التقليدية والرقمية، يوفر تجربة تدريبية أكثر شمولية وفعالية، مما يعزز رضا الموظفين ومشاركتهم.

وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات تدريب مدمجة، تجمع بين التدريب الرقمي والتقليدي لتحقيق أقصى استفادة للموظفين، وتعزيز بيئة العمل التفاعلية، وضمان تكيف الموظفين مع التحولات الرقمية في بيئة العمل.

❖ دراسة (Кравчук et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة تجربة الموظف الرقمية (EXM) بأبعاده (الأدوات، الممارسات، والاتجاهات الحديثة (وتأثيرها على تحول العمليات في الموارد البشرية في الاقتصاد الرقمي. واستخدمت الدراسة منهجية متعددة تشمل التحليل، التركيب، والتحليل المقارن لتصنيف أدوات EXM الرقمية، وتطوير نظام لقياس تأثيرها، وتقديم توصيات للأقسام المختصة بالموارد البشرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطوير تصنيف شامل للأدوات الرقمية لإدارة تجربة الموظف وفقًا لوظائفها، وتحليل سوق البرمجيات الحديثة، وتحديد الاتجاهات المستقبلية في التحول الرقمي لإدارة تجربة

الموظف. كما تم إنشاء نظام مؤشرات (KPIs) لقياس فعالية الأدوات الرقمية وتأثيرها على تجربة الموظف، مع تحديد التحديات الرئيسية التي تواجه تنفيذ هذه الأدوات، وطرح حلول لتجاوزها.

وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات رقمية متكاملة في إدارات الموارد البشرية، واستخدام مؤشرات أداء رئيسية لتقييم فعالية الحلول الرقمية، وضمان استدامة التحول الرقمي في تجربة الموظف من خلال الابتكار المستمر وتحليل البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة.

❖ دراسة (Malik et al., 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تكوين منظومة رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية (AI-assisted HRM) بأبعادها) تحسين تجربة الموظف (EX)، وتعزيز التفاعل الوظيفي (EE) داخل المؤسسات متعددة الجنسيات. واستخدمت الدراسة تحليل بيانات متعددة المصادر من شركة استشارية عالمية في تكنولوجيا المعلومات لتطوير إطار نظري جديد يوضح طبيعة وأهداف هذا النظام الرقمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية تعزز تجربة الموظف (EX)، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الوظيفي (EE)، وتحسين إنتاجية الموظفين، ورفع كفاءة وظائف الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بتكامل تقنيات الذكاء الاصطناعي في بيئة الموارد البشرية لتعزيز تجربة الموظفين، وتطوير استراتيجيات تفاعلية تجمع بين الذكاء الاصطناعي والتفاعل البشري، والاستثمار في البحث المستمر لتقييم فعالية هذه التقنيات وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

❖ دراسة (Zel & Kongar, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي (AI) في تحسين تجربة الموظف الرقمية بأبعادها) التوظيف، تطوير المسار الوظيفي، والتفاعل الوظيفي (داخل بيئات العمل الحديثة).

واستخدمت الدراسة تحليلًا لمجموعة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي الشائعة مثل الدردشة الذكية (Chatbots) والمساعدين الافتراضيين، إلى جانب توضيح تعريفاتها، ومزاياها، والتحديات المرتبطة بتنفيذها في المنظمات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية يعزز تجربة الموظف الرقمية، من خلال تحسين عمليات التوظيف، دعم تطوير المسار الوظيفي، وتعزيز مستويات التفاعل الوظيفي، إلا أن هناك بعض المخاوف المرتبطة بالخصوصية، التحيز الخوارزمي، ومدى توافق هذه الأدوات مع الثقافة التنظيمية.

وأوصت الدراسة بتبني نهج متوازن في تطبيق أدوات الذكاء الاصطناعي داخل الموارد البشرية، مع مراعاة الاعتبارات الأخلاقية والتنظيمية، وضرورة تطوير استراتيجيات لضمان تكامل الذكاء الاصطناعي مع التفاعل البشري، بما يساهم في تحسين تجربة الموظف وتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

❖ دراسة (Moganadas & Goh, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تجربة الموظف الرقمية (DEX) بأبعادها) التفاعل الوظيفي، التحفيز، الإنتاجية، التعلم، والسلوك (وتأثيرها على النتائج التنظيمية. واستخدمت الدراسة منهج مراجعة الأدبيات الشاملة، حيث تضمنت تحليل المحتوى للأبحاث الأكاديمية والتقارير المهنية لفهم مكونات DEX وآليات قياسها.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن DEX تلعب دورًا هامًا في تعزيز تجربة الموظف الشاملة (EX) داخل بيئات العمل الرقمية، من خلال تحسين المشاركة، التحفيز، والتعلم، مما يساهم في زيادة الإنتاجية والسلوك الإيجابي للموظفين. ومع ذلك، فإن المناقشات حول آليات قياس تأثير DEX لا تزال غير موحدة ومتباينة.

وأوصت الدراسة بتطوير أطر قياس موحدة لقياس تأثير DEX على الأداء الوظيفي، وتعزيز استراتيجيات التحول الرقمي في إدارة تجربة الموظفين، مع التركيز على تكامل الأدوات الرقمية لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين.

❖ دراسة (Chandwani et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكنولوجيا الرقمية في التنمية المستدامة للشركات بأبعادها (تحسين تجربة الموظف، تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب التجارب غير المرغوبة في الظروف الطبيعية) وتأثيرها على استمرار الشركات في الأسواق المستقبلية. واستخدمت الدراسة مقاييس خاصة لقياس تأثير التكنولوجيا الرقمية على تجربة الموظف، مع اختبار موثوقية هذه المقاييس، بالإضافة إلى استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل أهمية التكنولوجيا الرقمية في الشركات الهندية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدمج الدائم للتكنولوجيا في الهيكل التنظيمي للشركات هو الحل الوحيد لضمان الاستمرارية، وليس مجرد استجابة مؤقتة لتحديات مثل تأثيرات الإغلاق بسبب كوفيد-19. كما أظهرت النتائج أن الحلول الرقمية تقدم فوائد مستدامة في مختلف قطاعات الأعمال، مما يجعل الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للموظفين أمراً ضرورياً.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات الموارد البشرية المدعومة بالتكنولوجيا لتعزيز المرونة، التعلم المستمر، وتحفيز الموظفين، إضافةً إلى تشجيع المؤسسات على توفير فرص تدريبية لتحديث المهارات الرقمية، مما يضمن استدامة نماذج الأعمال والربحية حتى في مرحلة ما بعد كوفيد-19.

❖ دراسة (Kyurova, 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تجربة الموظف في عملية التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) بأبعادها (الابتكار، الإنتاجية، والاحتفاظ بالموظفين) وتأثيرها على بناء بيئة عمل مستدامة في ظل التحول التكنولوجي. استخدمت الدراسة تحليلاً نوعياً لاستكشاف دور الثقافة التحويلية ومكان العمل الرقمي كعوامل رئيسية لتعزيز تجربة الموظف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي الناجح للشركات الصغيرة والمتوسطة يعتمد بشكل كبير على تحسين تجربة الموظف، حيث تساهم الثقافة التحويلية في تعزيز بيئة عمل عادلة وشاملة، بينما يساعد مكان العمل الرقمي في تحسين الأداء والإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل الرقمي، والاستثمار في تطوير بيئات العمل الرقمية التي تسهل التعاون والإبداع، مما يساهم في تحسين تجربة الموظف وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الرقمي.

❖ دراسة (Porkodi et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تجربة الموظف الرقمية على الأداء التنظيمي بأبعادها (بيئة العمل، الثقافة التنظيمية، توافر التدريب، إمكانية الوصول إلى التكنولوجيا، سهولة استخدام الأدوات الرقمية، ودعم القيادة (في قطاع الاتصالات بسلطنة عمان). استخدمت الدراسة تحليلاً كمياً ونوعياً يشمل تحليل الأدبيات، الارتباط، الانحدار المتعدد، وتحليل المشاعر.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الأداء التنظيمي يرتبط بشكل كبير بتجربة الموظف الرقمية، حيث كانت العلاقة بين الأداء والعناصر الستة المذكورة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%. كما أظهرت النتائج أن 80% من المشاركين إما لديهم تجربة رقمية إيجابية أو محايدة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في استخدام الأدوات الرقمية، وزيادة الوعي حول فوائد التحويل الرقمي، مع تحسين بيئة العمل الرقمية، وتوفير تدريب أكثر فعالية لدعم الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وتعزيز الأداء التنظيمي.

❖ دراسة (الهادي والزيدين، 2023)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) على التنمية المستدامة بأبعادها البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي من وجهة نظر المديرين في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة. وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بتوزيع (350) استبانة، واسترد منها (324) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (308) استبانة، أي ما نسبته (88) من الاستبانات الموزعة.

أظهرت النتائج أن كل من إدارة الموارد البشرية الرقمية والتنمية المستدامة جاءا بمستوى تقييم مرتفع، كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة (0.05) - (a) لإدارة الموارد البشرية الرقمية في التنمية المستدامة من وجهة نظر المديرين في أمانة عمّان الكُبرى. وأوصت الدراسة ضرورة أن تتعاون أمانة عمّان الكُبرى مع مختلف الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، بهدف صياغة استراتيجية وطنية هادفة لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة المختلفة في المجتمع المحلي

❖ دراسة (حسن وآخرون، 2024)

هدف البحث إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية الرقمية وتأثيرها على الأداء التنظيمي بالبنك الأهلي المصري، وتحديد مستويات الأداء التنظيمي به وإيجاد مؤشرات متفاعلة مع تطبيقات وبرامج ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد عينة عشوائية في مختلف المستويات والتخصصات الفنية والإدارية للعاملين بالبنك الأهلي المصري، وقد بلغت نسبة استجابة العينة (336) مفردة صالحة للتحليل من أصل (372). وأظهرت نتائج البحث أن البنك الأهلي المصري يتبنى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما يؤكد توجه البنك نحو الأعمال الرقمية في أغلب وظائفه. كما يهتم البنك الأهلي المصري بالأداء التنظيمي بمستوى مقبول، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي بالبنك الأهلي المصري. إن هذا البحث يفتح أمام الإداريين العاملين والمهتمين بالتحديث المستمر وبتطوير العمل الإداري، رؤى مستقبلية للخوض في غمار المجتمع المعلوماتي والاستفادة من التقنيات الحديثة.

❖ دراسة (عبد الرحمن وباجة، 2023)

هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة والاثربين ادارة الموارد البشرية الرقمية ، وبناء الجدارات الادارية بالشركة المصرية للاتصالات من خلال تقييم اثربالاستقطاب الرقمي ، والتدريب الرقمي ، وتقييم الاداء الرقمي ، والاستعداد التكنولوجي ، وتمويل الموارد البشرية الرقمية كأبعاد لادارة الموارد البشرية الرقمية في التأثير على بناء وتنمية الجدارات الادارية المختلفة مثل جدارة المعرفة ، وجدارة الاتصال ، وجدارة المهارات ، وجدارة الاتجاهات كأبعاد للجدارات الإدارية .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كوسيلة لتحقيق هذا الهدف ، وتم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة ، وتم توجيه الاستمارة إلى كافة العاملين بقطاع مدن القناة وسيناء بالشركة المصرية للاتصالات ، وذلك باستخدام أسلوب الحصر الشامل ، حيث بلغ مجتمع الدراسة (467) مفردة وبلغت نسبة الاسترداد (86.81%) وقد تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) لادخال ومعالجة وتحليل البيانات، كما تم استخدام مجموعة من البيانات الثانوية التي امكن الحصول عليها من الشركة محل الدراسة مثل بيانات عن العاملين ، وأجهزة الحاسبات ، والبرامج التدريبية.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج اهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية لادارة الموارد البشرية الرقمية على بناء الجدارات الادارية بالشركة المصرية للاتصالات ، كما توصلت الدراسة لعمل اطار مقترح لتحقيق الجدارة الادارية بالشركة من خلال ادارة الموارد البشرية الرقمية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة الاهتمام بالعناصر الاساسية اللازمة لتفعيل وبناء الجدارات الادارية من خلال ادارة الموارد البشرية الرقمية مثل الاستقطاب الرقي والتدريب الرقي والتقييم الرقي والاستعداد التكنولوجي وتمويل الموارد البشرية الرقمية، والعمل على تطبيق الاطار المقترح لتحقيق الجدارات الادارات من خلال ادارة الموارد البشرية الرقمية بالشركة.

❖ دراسة (أبوهلال والهوري، 2023)

هدفت الدراسة للتحقيق في أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة من خلال الإبداع كمتغير وسيط في شركات الاتصالات في الأردن. تم قياس إدارة الموارد البشرية الرقمية بالأبعاد الاستقطاب الرقي، التدريب الرقي، التقييم الرقي، ونظام الأجور والتعويضات الرقي. في حين تم استخدام نموذج الحدود الدنيا الثلاثي لقياس الاستدامة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات في الأردن بمختلف المستويات الإدارية البالغ عددهم 4394 موظفا . تم الحصول على عينة غير احتمالية ملائمة مكونة من 416 استجابة تمثل نسبة استجابة 86.6% من إجمالي المرسل. تم استخدام نهج تحليلي مركّز على نمذجة المعادلة الهيكلية لتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلية لاختبار الفرضيات. خلصت

الدراسة أن الإدارة الموارد البشرية الرقمية وجميع أبعادها أثر إيجابي هام على كل من الاستدامة والإبداع. علاوة على ذلك، كان للإبداع أثر إيجابي على الاستدامة، كذلك أكدت النتائج أن الإبداع يتوسط جزئيًا العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والاستدامة. وفقًا لنتائج الدراسة، أوصت الدراسة المديرين ومتخذي القرار في شركات الاتصالات في الأردن بنشر ثقافة الإبداع داخل الشركة لدعم الأفكار المميّزة التي تعزز قدرتها على تحقيق الاستدامة، إلى جانب التركيز على ربط نظام المكافآت بالأنشطة الإبداعية التي تسهم بتحقيق التومة البيئية والاجتماعية لمشاريع ومبادرات الشركة.

7.1 الفجوة البحثية

شهدت الدراسات السابقة اهتمامًا واسعًا بدور إدارة الموارد البشرية الرقمية وتأثيره على تجربة الموظفين، حيث ركزت على عدة جوانب مثل التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي، وهي الأبعاد نفسها التي تتناولها الدراسة الحالية. ومع ذلك، هناك تباين في نطاق الدراسة، المنهجية، والأهداف، مما يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تأكيد أهمية التحول الرقمي في الموارد البشرية كعامل أساسي لتحسين تجربة الموظفين. على سبيل المثال، وجدت دراسة (Kundurthi & Das, 2024) أن التحول الرقمي يعزز الكفاءة التشغيلية، المرونة التنظيمية، وتحقيق رضا الموظفين، وهي نفس الأبعاد التي تسعى الدراسة الحالية إلى استكشافها. كما ركزت دراسة (Tran, 2024) على دور التدريب الرقمي في تحسين تجربة الموظفين، وأظهرت أن النهج المدمج بين التدريب الرقمي والتقليدي يوفر تجربة أكثر شمولية وفعالية، وهو ما يتوافق مع أحد محاور الدراسة الحالية.

من ناحية أخرى، تناولت دراسات مثل (Кравчук et al., 2024) و** (The Future of HR Management, 2023) تصنيف الأدوات الرقمية المستخدمة في إدارة تجربة الموظف (EXM) وقياس تأثيرها باستخدام مؤشرات الأداء (KPIs)، وهو ما يعكس أهمية تقييم تجربة الموظفين في بيئة العمل الرقمية، وهي نقطة مشتركة مع الدراسة الحالية. كذلك، أكدت دراسة (Hassan et al., 2024) على أثر

التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي، وهو ما يبرز العلاقة الوثيقة بين تجربة الموظف الرقمية والكفاءة المؤسسية.

رغم وجود تشابه كبير في الأهداف العامة، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق، المنهجية، والنطاق الجغرافي. فبينما ركزت معظم الدراسات على بيانات عمل متنوعة عالميًا مثل فيتنام (Tran, 2024) والهند (Chandwani et al., 2021) وسلطنة عمان (Porkodi et al., 2023)، فإن الدراسة الحالية تركز بشكل خاص على الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، مما يتيح تحليلًا أكثر تفصيلاً لسياق محلي معين.

كذلك، بينما ركزت بعض الدراسات على أحد أبعاد الموارد البشرية الرقمية مثل التوظيف الرقمي في دراسة (Zel & Kongar, 2020) أو التدريب الرقمي في (Tran, 2024)، فإن الدراسة الحالية تتناول الأبعاد الثلاثة معاً (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي)، مما يجعلها أكثر شمولية. بالإضافة إلى ذلك، بينما ركزت بعض الدراسات مثل (Malik et al., 2022) على استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية، فإن الدراسة الحالية لا تركز على الذكاء الاصطناعي بشكل أساسي، وإنما على التحول الرقمي في الموارد البشرية ككل وتأثيره المباشر على تجربة الموظف.

علاوة على ذلك، فإن بعض الدراسات مثل (Abu Hilal & Al-Houry, 2023) و (Abdulrahman & Bagah, 2023)، ركزت على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والاستدامة أو الأداء التنظيمي، بينما تركز الدراسة الحالية بشكل مباشر على تحسين تجربة الموظف في بيئة العمل التقنية.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

الموارد البشرية الرقمية:

- اصطلاحياً: تعرف الموارد البشرية الرقمية بأنها استخدام التكنولوجيا الحديثة وأدوات التحول الرقمي في عمليات الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة الموظفين داخل المنظمات. (Stone et al., 2015)

- إجرائياً: في هذه الدراسة، تُعرف الموارد البشرية الرقمية على أنها الأنظمة والتقنيات الرقمية التي تعتمد عليها الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية لتطوير عمليات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء، وتأثيرها على تحسين تجربة الموظف.

التوظيف الرقمي:

- اصطلاحياً: يشير التوظيف الرقمي إلى استخدام الأدوات الرقمية مثل منصات التوظيف الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات لتحديد واختيار الموظفين المناسبين، مما يزيد من كفاءة عمليات التوظيف ويضمن استقطاب أفضل المواهب. (Zel & Kongar, 2020)
- إجرائياً: في هذه الدراسة، يُعرف التوظيف الرقمي بأنه استخدام الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية للمنصات الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات الإعلان عن الوظائف، تصفية المتقدمين، وإجراء المقابلات الافتراضية، ومدى تأثير ذلك على تجربة الموظفين الجدد.

التدريب الرقمي:

- اصطلاحياً: يُعرف التدريب الرقمي بأنه استخدام التقنيات الحديثة مثل التعلم الإلكتروني، الفصول الافتراضية، والمحتوى التفاعلي عبر الإنترنت لتطوير مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم المهنية، مما يساهم في رفع كفاءتهم وزيادة رضاهم الوظيفي. (Tran, 2024)
- إجرائياً: في هذه الدراسة، يُعرف التدريب الرقمي بأنه مدى تبني الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية لبرامج التدريب الإلكترونية والفصول الافتراضية، وتأثير هذه البرامج على تطوير مهارات الموظفين وتحسين تجربتهم الوظيفية.

تقييم الأداء الرقمي:

- اصطلاحياً: يُعرف تقييم الأداء الرقمي بأنه استخدام الأدوات والبرمجيات الرقمية لمتابعة أداء الموظفين، قياس إنتاجيتهم، وتقديم التغذية الراجعة بشكل آلي أو تفاعلي، بهدف تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز تجربة الموظفين. (Hassan et al., 2024)

- إجرائياً: في هذه الدراسة، يُعرف تقييم الأداء الرقمي بأنه مدى اعتماد الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية على الأنظمة الرقمية لمتابعة أداء الموظفين، وقياس تأثير هذه التقنيات على رضاهم الوظيفي وتطويرهم المهني.

تحسين تجربة الموظفين:

- اصطلاحياً: تعرف تجربة الموظف بأنها مجموعة المشاعر والتصورات التي يمر بها الموظف خلال تفاعله مع بيئة العمل، وتتأثر بعوامل مثل السياسات التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة، وعمليات الموارد البشرية. (Kundurthi & Das, 2024)
- إجرائياً: في هذه الدراسة، تُعرف تحسين تجربة الموظفين بأنها التحولات التي تطرأ على رضا الموظفين ومستوى اندماجهم الوظيفي نتيجة لاستخدام التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية.

9.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم تحليل تأثير الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) على تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية. يستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل علاقتها بالعوامل المؤثرة عليها من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى استنتاجات مدعومة بالأدلة العلمية.

10.1 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين ومديري الموارد البشرية العاملين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، حيث يتم استهداف الأفراد الذين لديهم خبرة في التعامل مع الموارد البشرية الرقمية وتأثيرها على بيئة العمل.

أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بحيث تشمل موظفين من مستويات مختلفة في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى مديري الموارد البشرية الذين يشرفون على تطبيق الأنظمة الرقمية في التوظيف والتدريب وتقييم الأداء.

11.1 أدوات جمع البيانات:

يعد الاستبيان الأداة الأساسية لجمع البيانات الكمية، حيث سيتم تصميمه لقياس تأثير التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي على تجربة الموظفين.

يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد مستوى اتفاق المشاركين مع العبارات المختلفة، وتشمل على :

- المعلومات الديموغرافية: مثل العمر، الجنس، المستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة.
- التوظيف الرقمي: قياس مدى استخدام المنصات الرقمية وفعاليتها في تحسين تجربة التوظيف.
- التدريب الرقمي: تحليل تأثير برامج التدريب الإلكتروني على تطوير مهارات الموظفين.
- تقييم الأداء الرقمي: دراسة تأثير الأنظمة الرقمية في قياس وتحسين أداء الموظفين.
- تجربة الموظف: قياس مدى رضا الموظفين عن التحول الرقمي وتأثيره على بيئة العمل.

12.1 طرق تحليل البيانات:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتحليلية لضمان دقة النتائج واستكشاف العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) وتحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية. سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS إلى جانب تحليل نوعي للمقابلات، وفقًا للخطوات التالية:

التحليل الوصفي للبيانات

سيتم استخدام الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics) مثل :

- المتوسط الحسابي (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لقياس مستوى رضا الموظفين عن الموارد البشرية الرقمية.
- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies & Percentages) لفهم توزيع استجابات العينة حول مدى تبني الشركات التقنية للموارد البشرية الرقمية.

تحليل العلاقة بين المتغيرات

- اختبار معامل الارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Test)
 - لفحص قوة العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية (المتغيرات المستقلة) وتجربة الموظفين (المتغير التابع).
 - يساعد هذا التحليل في فهم ما إذا كانت هناك علاقة إيجابية أو سلبية ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)
 - سيتم تطبيق تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي على تحسين تجربة الموظفين، وذلك من خلال :
 - تحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد الموارد البشرية الرقمية على تجربة الموظفين.

اختبار فرضية الدراسة الأساسية) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

للموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين).

- اختبار الدلالة الإحصائية (Significance Tests)

- سيتم استخدام اختبار T-Test لمقارنة مجموعات البيانات، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في تجربة الموظفين وفقًا لعوامل مختلفة مثل العمر، الخبرة الوظيفية، أو مستوى استخدام الأدوات الرقمية.
- سيتم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمقارنة مجموعات مختلفة من الموظفين في الشركات التقنية، ومعرفة ما إذا كان هناك اختلاف جوهري في تقييم تجربة الموظفين بناءً على مستوى تبني الشركات للموارد البشرية الرقمية.

13.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل تأثير الموارد البشرية الرقمية بأبعادها الثلاثة (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) على تجربة الموظفين.
- الحدود الزمانية: يتم تطبيق الدراسة خلال الفترة الزمنية 2021-2025م.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، مما قد يجعل تعميم النتائج على قطاعات أخرى محدودًا

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الرقمية

تمهيد

شهدت بيئة الأعمال العالمية في العقدین الأخيرین تحولات جذرية بفعل التقدم التقني المتسارع، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية التقليدية، وبالأخص في مجال إدارة الموارد البشرية. ومع انتشار مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة، التي تركز على الرقمنة والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية تسعى المنظمات إلى تبنيها، وليس مجرد خيار تقني. وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية (Digital Human Resource Management) كمفهوم حديث يجمع بين المبادئ الأساسية لإدارة الأفراد من جهة، والتقنيات الرقمية الحديثة من جهة أخرى، بهدف تحسين كفاءة العمليات، ودقة اتخاذ القرار، وتجربة الموظف في آن واحد.

1.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية

يمثل مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية أحد أبرز التحولات المعاصرة في مجال الإدارة، حيث يُشير إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في أداء وظائف الموارد البشرية كافة، مثل الاستقطاب، والاختيار، والتدريب، والتقييم، وتطوير المسار المهني، باستخدام أدوات وتقنيات حديثة كالذكاء الاصطناعي، وأنظمة الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات، وتطبيقات الهاتف الذكي، ويهدف هذا التوجه إلى تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة الموظف، وتعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل.

وقد عرّف عبد الرحمن وباعة وسباع (2023) إدارة الموارد البشرية الرقمية بأنها "مجموعة من التطبيقات والتقنيات الرقمية التي يتم توظيفها في أنشطة الموارد البشرية المختلفة، بما يعزز من كفاءة الأداء التنظيمي، ويسهم في بناء رأس مال بشري يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي".

في حين أوضح البغدادي وآخرون (2024) أن المفهوم يتجاوز مجرد رقمنة العمليات ليشمل إعادة تصميم شاملة للسياسات والاستراتيجيات، بما يعكس ثقافة رقمية جديدة داخل المؤسسة.

كما بين حسن وعثمان ومحمد (2024) أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تُعنى بتوفير بيئة ذكية تسهّل الوصول إلى البيانات، وتسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وسرعة، من خلال دمج تقنيات مثل أنظمة تتبع المتقدمين (ATS)، ومنصات التعلم الرقمي، وبرمجيات إدارة الأداء، مما يعزز من قدرة المنظمات على جذب الكفاءات، وتطويرها، والاحتفاظ بها.

وتشير (Gheidar & ShamiZanjani 2021) إلى أن التحول إلى إدارة الموارد البشرية الرقمية لا يُعدّ مجرد خيار تقني، بل هو تحول استراتيجي يغيّر من دور إدارات الموارد البشرية من وظائف تنفيذية إلى شريك استراتيجي يُسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويتطلب هذا التحول إعادة هيكلة البنية التنظيمية، وتطوير مهارات الكوادر البشرية، واعتماد ثقافة عمل قائمة على الابتكار والمرونة.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية الرقمية تختلف عن الأتمتة البسيطة، حيث أنها تتضمن تكامل الأنظمة الرقمية وتحليلات البيانات والتجربة التفاعلية للموظف بشكل شامل، بما يؤدي إلى بيئة عمل متصلة، وذات شفافية، وقابلة للتنبؤ، وقادرة على التكيف المستمر.

2.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية من قدرتها على تحقيق التوازن بين التقدم التكنولوجي ومتطلبات إدارة رأس المال البشري، إذ تُعدّ أداة استراتيجية تُمكن المنظمات من تحسين كفاءتها الداخلية، وتعزيز تجربة الموظف، ورفع مستوى المرونة في مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وقد أصبحت هذه الإدارة عنصراً أساسياً في المنظمات الحديثة، لاسيما في الشركات التقنية التي تعتمد على المعرفة والابتكار كرافعة أساسية للنمو.

أولاً، تُسهم إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين جودة اتخاذ القرار، من خلال توفير بيانات لحظية دقيقة عن الموظفين، وأدائهم، واحتياجاتهم التدريبية، ودرجات رضاهم، وباستخدام تقنيات تحليل

البيانات الضخمة (Big Data Analytics) ، يمكن للإدارة التنبؤ بمعدلات دوران الموظفين، وتحديد اتجاهات الأداء، مما يعزز من القدرة على التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد بكفاءة. (Malik et al., 2022)

ثانيًا، تعزز الإدارة الرقمية الكفاءة التشغيلية والسرعة، عبر أتمتة المهام المتكررة مثل معالجة طلبات الإجازات، وتقييم الأداء، وتسجيل الحضور، مما يقلل من الأخطاء البشرية، ويوفر الوقت ويخفض التكاليف، وقد أظهرت دراسة الهوادي والزيديين (2023) أن تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في أمانة عمّان الكبرى أدى إلى تسريع عمليات التوظيف وتقليص فترة التدريب وتطوير الأداء العام.

ثالثًا، تلعب دورًا محوريًا في تحسين تجربة الموظف من خلال تقديم خدمات ذات طابع شخصي وفوري عبر المنصات الرقمية، مما يتيح للموظفين إدارة بياناتهم، والتواصل مع الإدارة، والوصول إلى خططهم المهنية بسهولة، وهذا يعزز من شعورهم بالتمكين والانخراط التنظيمي، كما أشار إلى ذلك كل من البغدادي وأبو طبيخ والحدراوي. (2024)

رابعًا، تدعم الإدارة الرقمية بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الشفافية والتفاعل، حيث تتيح أنظمة إدارة الأداء الرقمية والتغذية الراجعة الفورية فرصًا لتحسين التواصل بين الموظف ومديره المباشر، وتعزيز بيئة قائمة على التعاون المستمر والمساءلة، وهذا ما أكدته Kundurthi & Das (2024) في دراستهم حول الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي على التواصل المؤسسي والثقافة التنظيمية.

خامسًا، تمكن إدارة الموارد البشرية الرقمية المنظمات من جذب الكفاءات الشابة، لا سيما الأجيال التي نشأت في بيئة رقمية وتتوقع توافر أدوات وتقنيات ذكية في مكان العمل، وتشير دراسة البدوي (2022) إلى أن المنظمات التي تعتمد على أدوات التوظيف الرقمي تمتلك ميزة تنافسية في سوق العمل من حيث سرعة الوصول إلى الكفاءات وتقييمها بشكل أكثر دقة وموضوعية.

وعليه، فإن أهمية إدارة الموارد البشرية الرقمية لا تقتصر على تحسين الأداء الداخلي، بل تمتد إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار، والتكيف، والنمو المستدام، ما يجعلها ضرورة استراتيجية في بيئات الأعمال الرقمية المعاصرة.

3.1.2 أبعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية

تتجلى فعالية إدارة الموارد البشرية الرقمية في تطبيقها العملي عبر مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تُشكل جوهر التحول الرقمي في هذا المجال، ومن بين أهم هذه الأبعاد: التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي، حيث ينعكس كل بُعد منها على تحسين تجربة الموظفين وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

✓ التوظيف الرقمي (Digital Recruitment)

يُشير التوظيف الرقمي إلى استخدام المنصات الإلكترونية والتقنيات الذكية في إدارة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، بداية من نشر الإعلانات الوظيفية على المواقع والمنصات الاجتماعية، مرورًا باستقبال وفرز السير الذاتية آليًا، ووصولًا إلى إجراء المقابلات عبر تقنيات الذكاء الاصطناعي أو الفيديو.

وقد أظهرت دراسة (Hassan et al. (2024 أن التوظيف الرقمي يُسهم في تقليص وقت التوظيف بنسبة تصل إلى 60%، ويزيد من دقة اختيار المرشحين، كما يتيح استخدام أنظمة تتبع المتقدمين (ATS) وأدوات تحليل المهارات إمكانية تقييم السيرة الذاتية بناءً على الكلمات المفتاحية والمؤهلات ذات الصلة دون تدخل بشري مباشر، مما يقلل من التحيز ويعزز الشفافية.

وفي السياق العربي، أوضح البدوي (2022) أن توظيف الذكاء الاصطناعي في التوظيف ساعد على بناء قاعدة بيانات ديناميكية للمواهب، واختصار دورة الاستقطاب في المؤسسات الجامعية بمصر، كما أتاح أدوات تقييم نفسي وسلوكي مدمجة في النظام الإلكتروني.

✓ التدريب الرقمي (Digital Training)

يعكس التدريب الرقمي التحول من النماذج التدريبية التقليدية نحو استخدام منصات التعلم الإلكتروني (E-Learning)، والتعلم المدمج، والمحاكاة الرقمية، والواقع الافتراضي (VR)، بهدف تطوير مهارات الموظفين بطريقة أكثر مرونة وتفاعلية.

يشير Chandwani et al. (2021) إلى أن التدريب الرقمي يُعتبر من أقوى أدوات تمكين الموظف، حيث يتيح له الوصول إلى محتوى تدريبي متجدد ومتنوع وفقًا لاحتياجاته، وفي الوقت الذي يناسبه، مما يعزز من فعالية التعلم وتحقيق الأهداف المهنية.

وأكدت دراسة Tran (2024) أن الاعتماد على أنظمة إدارة التعلم الرقمية (LMS) قد ساعد على رفع معدلات الاستفادة من البرامج التدريبية بنسبة تفوق 70% في بعض المؤسسات التقنية، وساهم في ربط التعلم بتحقيق الأداء الفعلي على أرض الواقع.

وقد أوضحت الهوادي والزيديين (2023) أن التدريب الرقمي مكّن أمانة عمّان الكبرى من تصميم مسارات تدريبية رقمية مرتبطة بتقييم الأداء الفعلي، مما ساهم في رفع كفاءة الموظفين وتقليل الهدر في الميزانيات التدريبية.

✓ تقييم الأداء الرقمي (Digital Performance Appraisal)

يتناول هذا البُعد استخدام الأنظمة الرقمية في تتبع وتحليل أداء الموظف بشكل لحظي وشامل، بما في ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، والتغذية الراجعة الفورية، وخرائط النمو المهني، بهدف دعم القرارات المتعلقة بالمكافآت، والتطوير، والترقيات.

وقد أكد Malik et al. (2023) أن الأنظمة الذكية لتقييم الأداء تُمكن المدراء من اتخاذ قرارات موضوعية مبنية على بيانات فعلية وليست انطباعات شخصية، مما يزيد من عدالة التقييم ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم.

وأشارت دراسة البغدادي وأبو طيبخ والحدراوي (2024) إلى أن إدخال نظم تقييم الأداء الرقمية في جامعة الكوفة ساهم في تحسين تجربة العمل وتقليل النزاعات الوظيفية المرتبطة بالتحيز الإداري. كما أن التحول إلى تقييم الأداء اللحظي والمستمر (Continuous Feedback) يُعتبر من أبرز مميزات هذا البُعد، حيث يساعد في خلق ثقافة تحسين مستدامة تدعم التطوير المهني المبكر والتصحيح الفوري للأداء. (Moganadas & Goh, 2022)

4.1.2 أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية

تسعى إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية التي تُساهم في تعزيز كفاءة المؤسسة ورفع جودة تجربة الموظفين، وذلك من خلال الدمج الفعال للتكنولوجيا مع الممارسات الإدارية الحديثة، وتعكس هذه الأهداف تحوُّلاً في دور إدارة الموارد البشرية من مجرد جهة تنفيذية إلى شريك استراتيجي في تحقيق أهداف النمو والابتكار.

أولاً: تسريع العمليات وتحقيق الكفاءة التشغيلية

من أبرز أهداف إدارة الموارد البشرية الرقمية تقليل الوقت والتكلفة في تنفيذ المهام الإدارية من خلال أتمتة العمليات. فالمهام التقليدية مثل التوظيف، وإدارة الحضور والانصراف، وتحديث ملفات الموظفين، أصبحت تتم عبر أنظمة إلكترونية ذكية، مما أدى إلى تقليص التكاليف الإدارية وتحسين دقة البيانات. (Hassan et al., 2024)

ثانياً: دعم اتخاذ القرار القائم على البيانات

تهدف الإدارة الرقمية إلى تمكين المدراء من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وفورية، باستخدام تحليلات البيانات الضخمة. (HR Analytics) وتشير دراسة (Gheidar & ShamiZanjani (2021 إلى أن البيانات التحليلية تساعد على التنبؤ بمعدلات الاستقالة، وقياس مستوى الرضا، وتحليل فجوات المهارات، مما يجعل إدارة الموارد البشرية أكثر استباقية واستراتيجية.

ثالثاً: تحسين تجربة الموظفين وتعزيز رضاهم

من الأهداف المحورية أيضاً تحقيق تجربة موظف سلسة ومتكاملة من خلال توفير منصات رقمية تتيح للموظف إدارة كافة تعاملاته الوظيفية بشكل ذاتي (Self-service)، مثل تقديم الطلبات، ومتابعة الأداء، والاطلاع على الخطط التدريبية، مما يُعزز من الشعور بالاستقلالية والتمكين. (Kravchuk et al., 2024).

رابعاً: دعم التعلم المستمر والتطوير المهني

تهدف الموارد البشرية الرقمية إلى بناء بيئة تعلم مرنة وشخصية تتيح للموظف الوصول إلى برامج تدريبية متنوعة حسب مستواه واهتماماته، وقد أكدت دراسة (Tran (2024 أن المؤسسات التي تبنت نماذج التعلم الرقمي شهدت ارتفاعاً في إنتاجية الموظفين ورضاهم عن بيئة العمل.

خامساً: تعزيز العدالة والشفافية في تقييم الأداء

من الأهداف الرئيسية أيضاً تحقيق تقييم موضوعي ومنصف للأداء، من خلال الاعتماد على مؤشرات أداء رقمية دقيقة وتغذية راجعة منتظمة، وقد أظهرت دراسة (Malik et al. (2023 أن تطبيق نظم التقييم الرقمي ساعد في تقليل الانحيازات الشخصية وزيادة الثقة في النظام الإداري.

سادساً: دعم الابتكار التنظيمي والتحول الثقافي

تسعى إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى تحفيز ثقافة الابتكار والمرونة داخل المؤسسة، من خلال دعم بيئة تكنولوجية تفاعلية تُشجع على التفكير الإبداعي، والعمل الجماعي، والتكيف مع التغيرات السريعة في سوق العمل. (Kyurova, 2023)

سابعاً: المواءمة مع الاتجاهات العالمية وتحقيق التنافسية

تهدف الإدارة الرقمية إلى تحقيق التوافق مع ممارسات الموارد البشرية العالمية الحديثة، وتبني أفضل المعايير في التوظيف، والتدريب، والتقييم، مما يعزز من الصورة الذهنية للمؤسسة ويجعلها أكثر جذباً للمواهب والكفاءات الرقمية (البغدادي وآخرون، 2024).

5.1.2 التحديات ومعوقات تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية

تشير عدة دراسات إلى أن تطبيق إدارة الموارد البشرية الرقمية يواجه مجموعة من التحديات المتنوعة التي تؤثر في فعاليته داخل المنظمات، لا سيما في البيئات التقنية، ويشير عبدالرحمن وباعة وسباع (2023) إلى أن هذه التحديات تتمثل في:

1. مقاومة التغيير: حيث يُظهر بعض الموظفين والمدراء تخوفاً من فقدان السيطرة أو الحاجة لتعلم مهارات جديدة.

2. ضعف البنية التحتية الرقمية: مثل غياب الأنظمة المتكاملة، أو عدم تحديث الأدوات التكنولوجية باستمرار.

3. نقص الكفاءات الرقمية: إذ يفتقر العديد من موظفي الموارد البشرية إلى المهارات التقنية اللازمة لتشغيل الأنظمة الرقمية وتحليل البيانات بكفاءة.

كما أشار Kundurthi & Das (2024) إلى أن مخاطر الخصوصية وأمن البيانات تشكّل تحديًا كبيرًا أمام المنظمات، خاصة تلك التي تعتمد على الحوسبة السحابية أو تحليل البيانات الضخمة. إضافة إلى ذلك، فإن غياب الرؤية الاستراتيجية والتكامل بين الأنظمة يعوق تحقيق الفائدة المرجوة من التحول الرقمي، وهو ما أكدته أيضًا دراسة Moganadas & Goh (2022).

ويُبرز الهوادي والزيديين (2023) أن التحديات الثقافية والتنظيمية لا تقل أهمية، حيث إن بعض المؤسسات لا تزال تُدار بعقلية تقليدية تُفضل المعاملات الورقية على الإلكترونية، مما يعيق بناء ثقافة رقمية مرنة.

ومن هنا، فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب تبني رؤية رقمية شاملة، وتدريب الموظفين، والاستثمار في البنية التحتية، وتعزيز ثقافة التغيير، بما يضمن نجاح تطبيق الموارد البشرية الرقمية وتحقيق أثرها المنشود على تجربة الموظف.

المبحث الثاني: تجربة الموظفين

1.2.2 تمهيد عام عن مفهوم تجربة الموظف في البيئة المعاصرة

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، أصبح التركيز على تجربة الموظف (Employee Experience) ضرورة استراتيجية لا ترفاً تنظيمياً، فمع تصاعد التنافسية العالمية، وتحول القوى العاملة إلى أجيال رقمية أكثر وعياً وتوقعاً، أصبح من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة عمل جاذبة، تضع احتياجات الموظف وتجربته في صميم أولوياتها.

ولم تعد العلاقة بين الموظف والمؤسسة تقتصر على أداء المهام مقابل الأجر، بل أصبحت تجربة متكاملة تبدأ منذ لحظة الانضمام إلى المؤسسة، وتمتد لتشمل جميع التفاعلات اليومية، وصولاً إلى خروج الموظف منها.

2.2.2 مفهوم تجربة الموظف (Employee Experience)

تُعد تجربة الموظف من المفاهيم الحديثة التي استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، نظراً لما تمثله من أهمية استراتيجية في بناء علاقة متوازنة ومستدامة بين الموظف والمؤسسة.

ويُقصد بها المنظور الشامل الذي يصف كافة المشاعر والانطباعات والتفاعلات التي يمر بها الموظف خلال رحلته داخل المنظمة، بداية من لحظة التقديم للوظيفة، ومروراً بجميع مراحل التوظيف، وانتهاءً بمغادرته المؤسسة.

وقد عرّف (Gheidar & ShamiZanjani (2021 تجربة الموظف بأنها "مجموع الإدراكات والتفاعلات التي يعيشها الموظف في بيئة العمل، والتي تتشكل بفعل السياسات التنظيمية، والأنظمة الرقمية، والعلاقات الإدارية، وتؤثر بشكل مباشر على ارتباطه وولائه للمؤسسة".

ويتسق هذا التعريف مع ما طرحه (Malik et al. (2022، حيث اعتبروا أن تجربة الموظف تمثل "الركيزة الأساسية لبناء علاقة طويلة الأمد بين المؤسسة والعاملين فيها، وتشمل كافة أشكال التفاعل اليومي والتقني والإداري، التي تؤثر في مشاعر الموظف ودوافعه."

ومن منظور أشمل، يشير (Kyurova (2023 إلى أن تجربة الموظف لا تقتصر على الرضا أو الولاء، بل تشمل أيضاً جودة التفاعل مع النظم الرقمية، ومدى التمكين، ومستوى الثقة، والشفافية في بيئة العمل.

بينما يرى (Kravchuk et al. (2024 أن تجربة الموظف أصبحت اليوم "أحد مكونات استراتيجية التحول الرقمي داخل المؤسسات، ويجب تصميمها كرحلة متكاملة تُراعى فيها الجوانب النفسية والوظيفية والتكنولوجية."

فقد أكد القحطاني (2025) في دراسته حول السعادة المؤسسية أن تجربة الموظف تشكل الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه ثقافة العمل داخل المؤسسة، وأنها ترتبط بمدى شعور الموظف بالتقدير، والتحفيز، والانتماء، والدعم الإداري والتقني.

ويرى الباحث أن تجربة الموظف تمثل الإطار التفاعلي والإدراكي الكامل الذي يحدد جودة العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتُعد بمثابة انعكاس مباشر لفعالية السياسات الإدارية، وكفاءة الأنظمة التقنية، ومدى ملاءمة بيئة العمل.

3.2.2 مكونات تجربة الموظف الأساسية

تتكون تجربة الموظف من مجموعة مترابطة من العناصر والمكونات التي تشكل مجتمعة إدراك الموظف وانطباعه عن بيئة العمل، وتُعد هذه المكونات حجر الأساس في بناء تجربة غنية وإيجابية تُساهم في تعزيز التفاعل، وزيادة الرضا، وتحسين الأداء الوظيفي، وقد تباينت الأدبيات في تصنيف هذه المكونات، إلا أنها تتفق في كونها تمثل الروابط التفاعلية والإدارية والنفسية والتقنية التي يعيشها الموظف داخل المؤسسة.

أولاً، التمكين (Empowerment) ، ويُشير إلى شعور الموظف بالقدرة على اتخاذ القرار والمشاركة في صنع النتائج. الموظف المُمكن يُظهر مستويات أعلى من الالتزام والابتكار، وهو ما أكدته دراسة Malik et al. (2023) التي بيّنت أن تمكين الموظفين يمثل عنصراً جوهرياً في بناء تجربة وظيفية ناجحة.

ثانياً، الدعم التنظيمي (Organizational Support) ، ويشمل الدعم الإداري والمهني الذي يتلقاه الموظف من قادته وزملائه، إلى جانب توافر الموارد اللازمة لأداء العمل، وقد أظهرت دراسة Kravchuk et al. (2024) أن الدعم التنظيمي يُساهم في بناء بيئة عمل آمنة ومحفزة، ويعزز من شعور الموظف بالانتماء والتقدير.

ثالثاً، السلاسة الرقمية (Digital Enablement) ، وتعني توافر أدوات وتقنيات رقمية تسهّل على الموظف أداء مهامه بكفاءة ويسر، وبيّنت دراسة Kyurova (2023) أن بيئة العمل المدعومة بالتقنيات الذكية تُحسن من الإنتاجية وتُقلل من الإحباط الناتج عن الإجراءات اليدوية أو البيروقراطية.

رابعاً، الوضوح والثقة (Clarity and Trust) ، ويتمثل في وضوح التوقعات والأدوار، والشفافية في التقييم والتواصل، وقد أشار Gheidar & ShamiZanjani (2021) إلى أن الموظفين الذين يعملون في بيئة تتسم بالشفافية والثقة يُظهرون مستويات أعلى من الولاء والتحفيز.

خامساً، التفاعل والاندماج (Engagement) ، وهو مكون مركزي في تجربة الموظف، يعكس مدى ارتباطه العاطفي والذهني بعمله، واستعداده لبذل الجهد والمساهمة في نجاح المؤسسة، وتؤكد دراسة Chandwani et al. (2021) أن التفاعل القوي هو نتيجة مباشرة لتجربة موظف إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير والتمكين.

سادساً، فرص التطوير والنمو المهني (Development Opportunities) ، حيث يشكل توفر برامج التدريب والترقيات والتوجيه الإداري مكوناً أساسياً في تشكيل تصور الموظف لمسيرته داخل المؤسسة، فالموظفون الذين يرون أمامهم فرصاً واضحة للنمو غالباً ما يكونون أكثر التزاماً واستقراراً.

سابعاً، التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance)، والذي بات عنصراً لا غنى عنه في تقييم جودة تجربة الموظف، خاصةً في القطاعات التقنية التي تتسم بكثافة العمل، وقد أظهرت دراسة Porkodi et al. (2023) أن التوازن الجيد بين الحياة الشخصية والعملية يُعزز من رضا الموظف ويُقلل من معدلات الاحتراق الوظيفي.

4.2.2 أهمية تجربة الموظف في السياق التنظيمي الحديث

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل المعاصرة، والتوجه المتزايد نحو التحول الرقمي، أصبحت تجربة الموظف عنصراً محورياً في بناء المؤسسات الناجحة والمستدامة، ولم تعد المؤسسات تقيس نجاحها فقط بمؤشرات مالية أو إنتاجية، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على مدى جودة التجربة التي تقدمها لموظفيها، فتجربة الموظف الإيجابية تمثل حجر الأساس في بناء ثقافة تنظيمية محفزة، وتعزز من قدرة المؤسسة على التكيف، والابتكار، وتحقيق أداء مؤسسي متميز.

ويشير (Malik et al. (2023 إلى أن أهمية تجربة الموظف في السياق الرقمي تتجلى في:

1. زيادة اندماج الموظفين وتحفيزهم للمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف المؤسسية.
 2. رفع مستويات الاحتفاظ بالكفاءات من خلال خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة.
 3. تحسين العلاقة مع العملاء باعتبار أن الموظف الراضي ينقل تجربته الإيجابية إلى خدمة العميل.
- ويرى (Kravchuk et al. (2024 أن تجربة الموظف أصبحت تمثل مؤشراً على نضج المؤسسة،

وأنها تسهم في:

1. تعزيز بيئة التعلم والتطوير، من خلال تشجيع الموظف على المبادرة والتفاعل الإيجابي.
2. دعم التحول الرقمي المؤسسي، من خلال تهيئة بيئة رقمية مرنة ومتكاملة.
3. تحقيق التميز التنافسي من خلال بناء صورة ذهنية قوية وجاذبة للمؤسسة في سوق العمل.

كما يؤكد (Gheidar & ShamiZanjani (2021 أن تجربة الموظف الإيجابية تُعد وسيلة فعالة لتحقيق التوازن بين الأداء الوظيفي والرفاهية النفسية، وهي تنعكس بشكل مباشر على جودة العلاقات الداخلية في المؤسسة، وعلى مستوى رضا العاملين واستعدادهم للبقاء والمساهمة على المدى الطويل.

وعلى المستوى العربي، تشير دراسة البغدادي وأبو طبيخ والحدراوي (2024) إلى أن تطوير تجربة الموظف في بيئة العمل الجامعية أدى إلى:

1. تحسين مستويات الرضا والتفاعل المهني.
2. تقليل النزاعات الوظيفية والإدارية.
3. رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي في العمل المؤسسي.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن تجربة الموظف لا تقتصر على كونها مجرد شعور بالراحة أو الرضا، بل تمثل عنصراً استراتيجياً يؤثر بعمق في ديناميكيات المؤسسة وقدرتها على البقاء والتطور في عصر رقمي متغير.

5.2.2 أهداف تحسين تجربة الموظف

تحسين تجربة الموظف لم يعد يُنظر إليه كغاية تنظيمية ذات بعد معنوي فقط، بل أصبح أحد الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمؤشرات الأداء المؤسسي، واستدامة النمو، وتعزيز التنافسية، خاصة في بيئة العمل الرقمية التي تتطلب مستويات عالية من التفاعل والابتكار، وتسعى المؤسسات الحديثة إلى تحسين تجربة الموظفين كجزء من توجهها لبناء رأس مال بشري متمكن، وبيئة تنظيمية مرنة، وعلاقات عمل متوازنة.

ويشير (Kundurthi & Das (2024 إلى أن أبرز أهداف تحسين تجربة الموظف تشمل:

1. تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تهيئة بيئة عمل ملائمة، وإزالة المعوقات النفسية والإدارية.

2. زيادة الولاء المؤسسي، إذ يؤدي شعور الموظف بالاهتمام والتقدير إلى تعزيز ارتباطه بالمنظمة وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

3. رفع الإنتاجية من خلال توفير أدوات وتقنيات عمل ذكية، وتجربة تفاعلية تشجع على الأداء الفعال.

ويرى (Malik et al. (2023 أن المؤسسات التي تسعى لتحسين تجربة موظفيها تهدف إلى:

1. تطوير مستويات الاندماج الوظيفي وتحفيز الموظف ليكون مشاركاً نشطاً في اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف.

2. دعم بيئة التعلم المستمر والنمو المهني، من خلال توفير فرص التدريب والتطوير المستندة إلى احتياجات الفرد.

3. بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تعزز من التفاعل الصحي بين الزملاء والمدراء، وتقوي الانتماء للمؤسسة.

كما أوضحت دراسة (Kravchuk et al. (2024 أن تحسين تجربة الموظف يُسهم في:

1. تحسين تجربة العميل بشكل غير مباشر، إذ أن الموظف الراضي يعكس تلك الإيجابية في تقديم الخدمة.

2. دعم التحول الرقمي التنظيمي، إذ أن الموظفين المنخرطين في بيئة رقمية مرنة يكونون أكثر استعداداً لاستخدام الأدوات الرقمية بكفاءة.

3. تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، من خلال خلق صورة ذهنية قوية للمؤسسة كبيئة عمل مثالية.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن تحسين تجربة الموظف يُعد هدفاً شاملاً يتقاطع مع مختلف جوانب العمل المؤسسي، ويُسهم في بناء نموذج إداري أكثر إنسانية وكفاءة.

6.2.2 العوامل المؤثرة في تشكيل تجربة الموظف

تُعد تجربة الموظف نتيجة لتفاعل معقد بين مجموعة من العوامل المتداخلة، التي تشمل الجوانب التنظيمية، والتقنية، والسلوكية، والقيادية، وفهم هذه العوامل يُعتبر أساساً ضرورياً لأي مؤسسة تسعى

إلى بناء تجربة موظف إيجابية، قابلة للاستدامة، ومؤثرة على الأداء العام، ويؤكد الباحثون أن هذه العوامل لا تعمل بمعزل عن بعضها، بل تتفاعل فيما بينها لتُشكّل الإدراك العام الذي يبنيه الموظف تجاه بيئة العمل.

ويشير (Gheidar & ShamiZanjani (2021 إلى أن العوامل المؤثرة في تجربة الموظف تتضمن:

1. الثقافة التنظيمية: وتتمثل في القيم، والممارسات، والمعتقدات السائدة في بيئة العمل، والتي تُسهم في تشكيل بيئة داعمة أو طاردة.
2. أساليب القيادة: حيث تلعب القيادة التشاركية والداعمة دورًا كبيرًا في خلق بيئة يشعر فيها الموظف بالتقدير والثقة، بعكس الأساليب السلطوية أو التقليدية.
3. التقنيات الرقمية: فتوفر أدوات العمل الذكية، والأنظمة الإلكترونية المترابطة، يعززان من راحة الموظف وكفاءته، خاصة في المؤسسات التقنية.

كما يرى (Porkodi et al. (2023 أن العوامل المؤثرة في تجربة الموظف تشمل أيضًا:

4. فرص التطور المهني: ويشمل ذلك التدريب، والتوجيه، والترقية، والمسارات المهنية الواضحة، والتي تدفع الموظف للالتزام والاستقرار.
5. بيئة العمل المادية والنفسية: فالمكان المريح والداعم نفسيًا يقلل من التوتر والاحتراق الوظيفي، ويُحفّز على الإنجاز.
6. المرونة في العمل: مثل خيارات العمل عن بعد أو المرن، والتي أثبتت أهميتها في تعزيز توازن الحياة والعمل، وزيادة رضا الموظف.

وفي ذات السياق، تؤكد دراسة (Kravchuk et al. (2024 أن العوامل التكنولوجية أصبحت أكثر تأثيرًا في تشكيل تجربة الموظف، خاصة مع تصاعد دور التحول الرقمي في كل مراحل دورة حياة الموظف، بدءًا من التوظيف، وحتى تقييم الأداء والخروج.

ومن جانب آخر، أوضحت دراسة البغدادي وأبو طيبخ والحدراوي (2024) أن آليات الاتصال الداخلي، والشفافية، والتغذية الراجعة المستمرة تُعد من أهم العوامل التي تؤثر في تجربة الموظف، لا سيما في المؤسسات التعليمية والخدمية، حيث يعتمد العمل على التفاعل المباشر والمستمر بين الأفراد والإدارة.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن تجربة الموظف تتأثر بعدة مستويات من التفاعل، تبدأ من السياسات العليا وتنتهي بأبسط تفاصيل العمل اليومي. ولذلك، فإن تحسين تجربة الموظف يتطلب نظرة شمولية تراعي الجوانب الثقافية، التقنية، السلوكية، والقيادية في آنٍ واحد، لضمان بيئة عمل محفزة ومستقرة ومنتجة.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

1.3 منهجية البحث

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، نظراً لكون هذه الفئة هي الأكثر ارتباطاً بتطبيقات إدارة الموارد البشرية الرقمية، والأقدر على

تقييم أثرها في تحسين تجربتهم داخل بيئة العمل. وتشمل هذه الفئة العاملين في الشركات التي تُعنى بتطوير البرمجيات، والخدمات التقنية، والحلول السحابية، والتحول الرقمي، وغيرها من أنشطة قطاع تقنية المعلومات والاتصالات.

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وتنوع الشركات التقنية من حيث الحجم والموقع والنشاط، فقد تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقًا لحجم الشركة (كبيرة – متوسطة – صغيرة)، وكذلك بحسب التخصصات الإدارية داخل الموارد البشرية (التوظيف – التدريب – تقييم الأداء – العمليات).

واستنادًا إلى تقديرات منشورة في تقارير هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات لعام 2023، فإن عدد العاملين في قطاع التقنية يتجاوز 60 ألف موظف، موزعين على مئات الشركات في مختلف مناطق المملكة. ولتحديد حجم العينة المناسب، تم استخدام معادلة كرجسي ومورغان (1970) على أساس مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، فتم تحديد العينة بـ 382 موظفًا.

وقد تم توزيع 420 استبانة إلكترونية لضمان الحصول على عدد كافٍ من الردود الصالحة، وبعد استبعاد الاستجابات غير المكتملة أو غير المنطقية، تم اعتماد 384 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يُعد حجمًا كافيًا وممثلًا لمجتمع الدراسة في ضوء أهدافها.

3.3 مصادر البيانات:

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

4.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية، والمتمثلة بـ: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة

القسم الثاني: فقرات متغيرات الدراسة

اشتمل هذا القسم على مجموعة من الفقرات المصممة لقياس المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي:

❖ **المتغير المستقل:** إدارة الموارد البشرية الرقمية، وتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

- التوظيف الرقمي
- التدريب الرقمي
- تقييم الأداء الرقمي

وبلغ مجموع فقرات هذا المتغير 15 عبارة موزعة بالتساوي على الأبعاد الثلاثة.

❖ **المتغير التابع:** تحسين تجربة الموظفين

وتم قياسه باستخدام 10 عبارات تعكس الإدراك العام لدى الموظف لتجربته داخل المؤسسة من حيث الدعم، التمكين، البيئة الرقمية، والرضا العام.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع فقرات القسم الثاني، لقياس درجة استجابة المبحوثين، ويتكون هذا المقياس من الخيارات التالية وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

○ مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

○ مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

5.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوي التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المحور الأول: الموارد البشرية الرقمية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التوظيف الرقمي			
1	تعتمد شركتي على أنظمة إلكترونية متقدمة لنشر الإعلانات الوظيفية واستقبال طلبات التوظيف بطريقة منظمة وسهلة الوصول.	0.693**	0.000
2	يتم استخدام أدوات رقمية ذكية في عمليات فرز وتحليل السير الذاتية بشكل يضمن اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف الشاغرة.	0.654**	0.000
3	تتيح شركتي للمتقدمين إجراء المقابلات الوظيفية عن بُعد باستخدام تقنيات مثل الفيديو أو المنصات الافتراضية، مما يُسهل عملية التوظيف ويوفر الوقت.	0.674**	0.000
4	تُسهل التقنيات الرقمية المستخدمة في التوظيف داخل شركتي في تسريع عملية استقطاب الكفاءات وتقليل الجهد الإداري المبذول.	0.645**	0.000
5	يتم الاستعانة بأنظمة إلكترونية لتقييم مهارات وخبرات المتقدمين من خلال اختبارات رقمية معيارية قبل اتخاذ قرار التعيين.	0.688**	0.000
التدريب الرقمي			
6	توفر شركتي منصات رقمية حديثة تُمكن الموظفين من الوصول إلى برامج تدريبية متنوعة في أي وقت ومن أي مكان.	0.695**	0.000
7	يتم تصميم البرامج التدريبية في شركتي وفقًا لاحتياجات الموظف المهنية باستخدام تقنيات تحليل البيانات والتعلم الذكي.	0.435**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
8	أشارك بشكل منتظم في دورات تدريبية إلكترونية تتيح لي تطوير مهاراتي بما يتماشى مع متطلبات العمل.	0.557**	0.000
9	يتم تقييم مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية الرقمية عبر اختبارات أو مخرجات عملية من خلال أنظمة إلكترونية.	0.663**	0.000
10	تُتيح بيئة التدريب الرقمي في شركتي تجربة تعليم تفاعلية وسهلة الاستخدام تُسهم في تعزيز التعلم المستمر.	0.624**	0.000
تقييم الأداء الرقمي			
11	تعتمد شركتي على أنظمة إلكترونية موثوقة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري وموضوعي.	0.677**	0.000
12	يمكنني الوصول بسهولة إلى تقارير الأداء الخاصة بي عبر منصات تقييم إلكترونية شفافة.	0.671**	0.000
13	يوفر نظام تقييم الأداء الرقمي في شركتي تغذية راجعة واضحة تساعدني على تحسين أدائي وتحديد نقاط القوة والضعف.	0.562**	0.000
14	يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالخطط التطويرية للموظفين من خلال أنظمة إلكترونية ذكية.	0.602**	0.000
15	تضمن أدوات تقييم الأداء الرقمية في شركتي العدالة والشفافية في عملية التقييم، بعيدًا عن التحيزات الشخصية	0.525**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

تم التحقق من صدق المحور الأول (الموارد البشرية الرقمية) عبر أسلوب الصدق الداخلي من خلال احتساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وقد

أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يدل على تجانس العبارات وارتباطها الوثيق بمحورها.

وفيما يتعلق ببُعد التوظيف الرقمي، تراوحت معاملات الارتباط بين (0.645) و(0.693)، وجميعها دالة عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن العبارات الخمس تقيس بدرجة عالية من الدقة مفهوم التوظيف الرقمي.

أما بُعد التدريب الرقمي، فقد جاءت معاملات الارتباط في مدى يتراوح بين (0.435) و(0.695)، وهي كذلك ذات دلالة إحصائية، مما يعكس صدق العبارات رغم وجود تباين طفيف في درجات الترابط بين بعضها والدرجة الكلية، خاصة العبارة رقم (7) التي حصلت على أدنى ارتباط (0.435)، وهو ما يُعد مقبولاً ضمن الإطار التربوي والنفسي لأدوات الاستبيان. وبالنسبة لبُعد تقييم الأداء الرقمي، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.525) و(0.677)، مما يعكس أيضاً قوة العلاقة بين العبارات والبعد الكلي، ويؤكد أن هذا البُعد تم قياسه بدقة واتساق.

وبناءً على هذه النتائج، يتضح أن جميع العبارات المدرجة تحت المحور الأول تتمتع بدرجة صدق مقبولة ومناسبة لإجراء التحليل الإحصائي، مما يدعم صلاحية الأداة لقياس متغير الموارد البشرية الرقمية في سياق الدراسة الحالية.

المحور الثاني: تحسين تجربة الموظفين

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	أشعر أنني أعمل في بيئة عمل رقمية متطورة تُسهّل إنجاز مهامى وتُقلل من التحديات اليومية.	0.734**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
2	توقّر شركتي قنوات تواصل إلكترونية فعّالة تسمح لي بالتعبير عن آرائي وتقديم ملاحظاتي بحرية.	0.651**	0.000
3	أحظى بالدعم الإداري والتقني اللازم عند استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي.	0.841**	0.000
4	أشعر بالتمكين في اتخاذ قرارات تتعلق بمهامي بفضل الأنظمة الرقمية المرنة المستخدمة في الشركة.	0.795**	0.000
5	يتم التعامل مع طلباتي الإدارية والوظيفية بسرعة واحترافية من خلال المنصات الرقمية المخصصة لذلك.	0.493**	0.000
6	أرى أن الأدوات الرقمية المستخدمة تسهّل من التواصل والتعاون بيني وبين زملائي ومديري المباشر.	0.758**	0.000
7	تساعدني بيئة العمل الرقمية على الحفاظ على توازن جيد بين حياتي المهنية والشخصية.	0.795**	0.000
8	يتم الأخذ بآرائي واقتراحي الرقمية ضمن عمليات التطوير والتحسين داخل المؤسسة.	0.605**	0.000
9	أشعر أن المؤسسة تهتم بتجربتي كموظف وتسعى إلى تطويرها باستمرار من خلال أدوات رقمية مخصصة.	0.578**	0.000
10	أعتبر تجربتي الوظيفية في هذه الشركة تجربة إيجابية تعزز من التزامي وورغبتي في الاستمرار بالعمل.	0.698**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

تشير نتائج جدول (3) إلى أن جميع عبارات محور "تحسين تجربة الموظفين" ارتبطت بدرجة دالة

إحصائية) عند مستوى 0.01 ($\alpha \geq$ مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.493)

و(0.841)، وهو ما يعكس صدقاً بنائياً قوياً، ويؤكد على مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المفهوم محل الدراسة بدقة. ويلاحظ أن الفقرة الثالثة المتعلقة بـ"الدعم الإداري والتقني" حققت أعلى معامل ارتباط (0.841)، ما يشير إلى دور الدعم المؤسسي في تمكين الموظفين من التعامل بكفاءة مع بيئة العمل الرقمية، في حين حققت فقرات التمكين والتوازن بين العمل والحياة معاملات ارتباط مرتفعة (0.795)، بما يبرز أهميتها في تشكيل تجربة وظيفية إيجابية. وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تحسين تجربة الموظفين كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تحسين تجربة الموظفين تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الموارد البشرية الرقمية	0.885	15
تحسين تجربة الموظفين	0.876	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.927	25

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha وهي أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

7.3 الأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات وأهداف البحث، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 23، وقد تم توظيف هذه الأساليب على النحو الآتي:

- **التحليل التكراري والنسب المئوية:** تم استخدامهما لتحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وذلك بهدف وصف العينة بصورة كمية دقيقة.
- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** استُخدمت لحساب مستوى استجابات المبحوثين على فقرات محاور الاستبيان، وتحديد درجة الموافقة (منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً) على كل عبارة، مما يساعد في فهم اتجاهات المشاركين تجاه المتغيرات المدروسة.
- **معاملات الارتباط من نوع بيرسون (Pearson Correlation):** استُخدمت لاختبار صدق الاتساق الداخلي للأداة، من خلال قياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، والتأكد من أن كل عبارة تقيس البُعد النظري المقصود بدقة.
- **اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** تم حسابه لقياس مدى اتساق وتماسك فقرات كل محور، والتأكد من موثوقية الأداة.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression):** تم تطبيقه لاختبار فروض الدراسة الرئيسية والفرعية، وقياس أثر كل من أبعاد الموارد البشرية الرقمية (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) على المتغير التابع "تحسين تجربة الموظفين"، من خلال تحليل معامل الارتباط (R)، ومعامل التحديد (R^2)، واختبار F ، وقيمة T ، ومعامل التأثير ($Beta$).

الفصل الرابع: تحليل النتائج

مقدمة

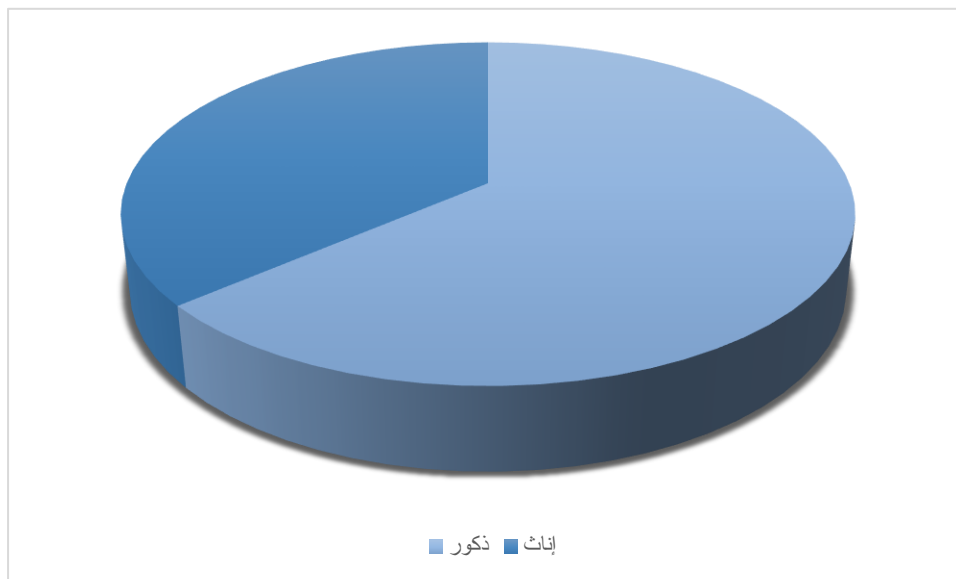
سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
ذكور	230	63.7%
إناث	131	36.3%
الإجمالي	361	100%

شكل (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

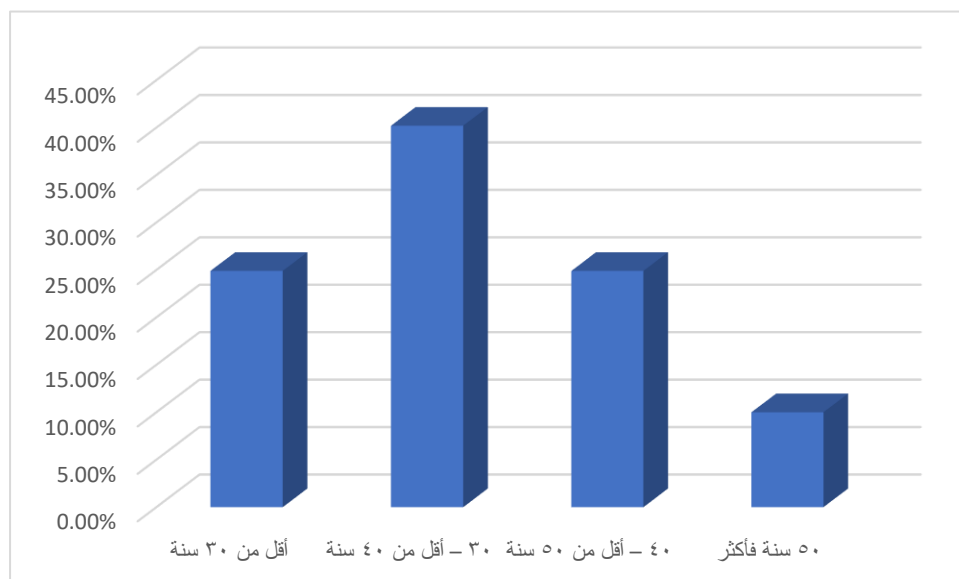


تشير بيانات الجدول إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (63.7%)، مقابل (36.3%) من الإناث. ويعكس هذا التوزيع الطبيعة التقليدية للتركيبة السكانية في الإدارات الائتمانية والمخاطر والتمويل في البنوك التجارية، والتي ما زالت تشهد تمثيلاً أعلى للذكور، مع ملاحظة التحسن التدريجي في نسبة مشاركة المرأة السعودية في القطاعات المالية نتيجة للسياسات الحكومية الداعمة لتمكين المرأة.

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	90	24.9%
30 – أقل من 40 سنة	145	40.2%
40 – أقل من 50 سنة	90	24.9%
50 سنة فأكثر	36	10.0%
الإجمالي	361	100%

شكل (2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



يتضح من الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً في الدراسة هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين

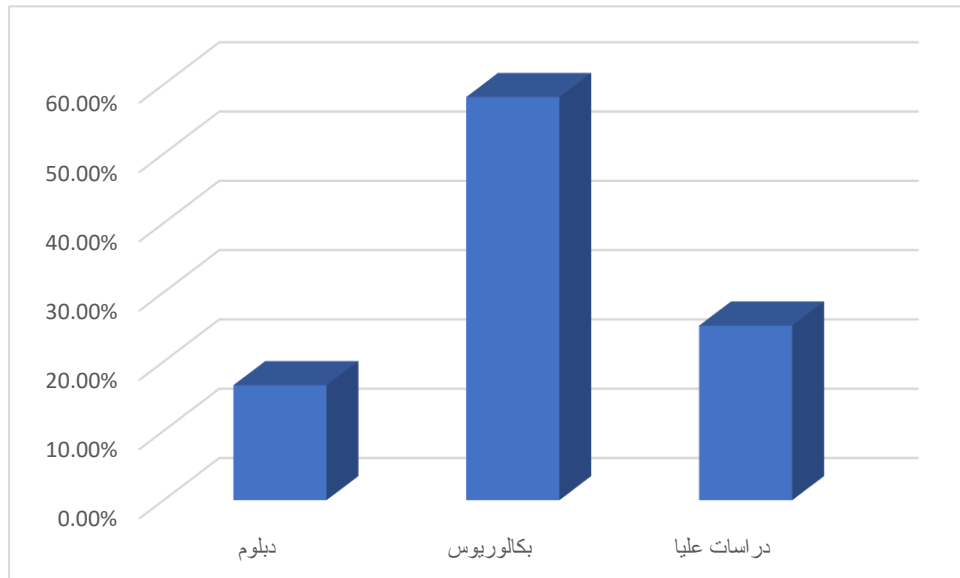
30 و40 سنة بنسبة (40.2%)، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة (24.9%)، ثم فئة من 40 إلى أقل من 50

سنة بنفس النسبة (24.9%)، وأخيرًا فئة 50 سنة فأكثر بنسبة (10.0%). ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين من الفئة العمرية الشابة إلى المتوسطة، وهو ما يعكس طبيعة القوى العاملة في الإدارات المستهدفة التي تتطلب قدرًا من الكفاءة الفنية والحيوية والمرونة في التعامل مع الأنظمة الرقمية.

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم	60	16.6%
بكالوريوس	210	58.2%
دراسات عليا	91	25.2%
الإجمالي	361	100%

شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

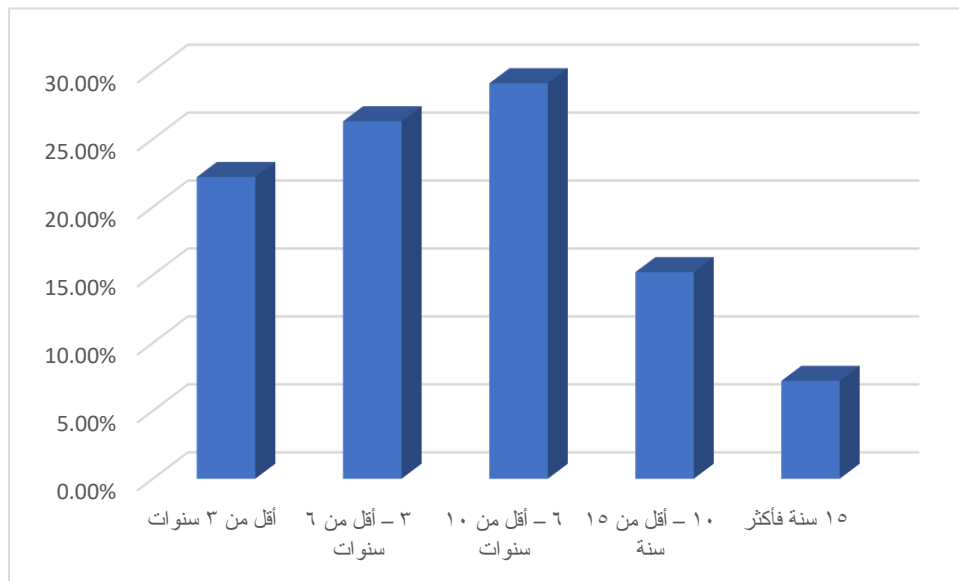


يعرض الجدول أن معظم أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (58.2%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهلات عليا (ماجستير أو دكتوراه) (25.2%)، في حين يمثل الحاصلون على دبلوم (16.6%) فقط. ويعكس هذا التوزيع المستوى العلمي المرتفع نسبياً للعاملين في الإدارات المستهدفة، وهو أمر متوقع في بيئة عمل تعتمد بشكل أساسي على التحليل المالي وإدارة المخاطر وتقييم الائتمان، ما يتطلب مؤهلات علمية قوية.

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	80	22.2%
3 – أقل من 6 سنوات	95	26.3%
6 – أقل من 10 سنوات	105	29.1%
10 – أقل من 15 سنة	55	15.2%
15 سنة فأكثر	26	7.2%
الإجمالي	361	100%

شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



تشير بيانات الجدول إلى أن النسبة الأكبر من أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 6 و10 سنوات بنسبة (29.1%)، تليها فئة 3 إلى أقل من 6 سنوات بنسبة (26.3%)، ثم فئة أقل من 3 سنوات بنسبة (22.2%)، وفئة 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (15.2%)، وأخيراً فئة 15 سنة فأكثر بنسبة (7.2%). ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين لديهم خبرة عملية متوسطة، مما يُضفي مصداقية على تقييماتهم للمتغيرات المدروسة، حيث يجمعون بين المعرفة النظرية والخبرة الميدانية.

2.4 تحليل استمارة الاستبيان

○ المحور الأول: الموارد البشرية الرقمية

1- التوظيف الرقمي

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التوظيف

الرقمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد شركتي على أنظمة إلكترونية متقدمة لنشر الإعلانات الوظيفية واستقبال طلبات التوظيف بطريقة منظمة وسهلة الوصول.	4.170	0.956	1	مرتفع
يتم استخدام أدوات رقمية ذكية في عمليات فرز وتحليل السير الذاتية بشكل يضمن اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف الشاغرة.	4.074	0.793	4	مرتفع
تتيح شركتي للمتقدمين إجراء المقابلات الوظيفية عن بُعد باستخدام تقنيات مثل الفيديو أو المنصات الافتراضية، مما يُسهل عملية التوظيف ويوفر الوقت.	4.089	0.848	3	مرتفع
تُسهل التقنيات الرقمية المستخدمة في التوظيف داخل شركتي في تسريع عملية استقطاب الكفاءات وتقليل الجهد الإداري المبذول.	4.146	0.668	2	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم الاستعانة بأنظمة إلكترونية لتقييم مهارات وخبرات المتقدمين من خلال اختبارات رقمية معيارية قبل اتخاذ قرار التعيين.	4.002	0.756	5	مرتفع
المتوسط	4.096	0.804		مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق التوظيف الرقمي في الشركات التقنية داخل المملكة العربية السعودية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.096) بانحراف معياري (0.804)، وهو ما يدل على وجود درجة اتفاق كبيرة بين أفراد العينة حول فاعلية استخدام الأنظمة الرقمية في عمليات التوظيف.

وقد جاءت العبارة: "تعتمد شركتي على أنظمة إلكترونية متقدمة لنشر الإعلانات الوظيفية واستقبال طلبات التوظيف بطريقة منظمة وسهلة الوصول" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.170) وانحراف معياري (0.956)، مما يعكس الاعتماد المتزايد على المنصات الإلكترونية كوسيلة فعالة لجذب المرشحين المناسبين، وهو ما يتماشى مع التوجهات الحديثة في التحول الرقمي للموارد البشرية.

في المقابل، كانت العبارة ذات المتوسط الأقل نسبياً: "يتم الاستعانة بأنظمة إلكترونية لتقييم مهارات وخبرات المتقدمين من خلال اختبارات رقمية معيارية قبل اتخاذ قرار التعيين" بمتوسط بلغ (4.002)، مما يشير إلى أن بعض الشركات لا تزال في مراحل متفاوتة من تبني هذا النوع من الأدوات الرقمية المتقدمة في تقييم المتقدمين.

2- التدريب الرقمي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التدريب

الرقمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
توفر شركتي منصات رقمية حديثة تُمكن الموظفين من الوصول إلى برامج تدريبية متنوعة في أي وقت ومن أي مكان.	3.975	0.780	4	مرتفع
يتم تصميم البرامج التدريبية في شركتي وفقًا لاحتياجات الموظف المهنية باستخدام تقنيات تحليل البيانات والتعلم الذكي.	4.074	0.764	3	مرتفع
أشارك بشكل منتظم في دورات تدريبية إلكترونية تتيح لي تطوير مهاراتي بما يتماشى مع متطلبات العمل.	3.921	0.900	5	مرتفع
يتم تقييم مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية الرقمية عبر اختبارات أو مخرجات عملية من خلال أنظمة إلكترونية.	4.215	0.668	2	مرتفع جدا
تُتيح بيئة التدريب الرقمي في شركتي تجربة تعليم تفاعلية وسهلة الاستخدام تُسهم في تعزيز التعلم المستمر.	4.240	0.592	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.085	0.741		مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى تطبيق التدريب الرقمي في الشركات التقنية جاء مرتفعاً،

بمتوسط عام بلغ (4.085) وانحراف معياري (0.741). واحتلت عبارة "تُتيح بيئة التدريب الرقمي تجربة

تعليم تفاعلية وسهلة الاستخدام" المرتبة الأولى بمتوسط (4.240)، مما يعكس فعالية منصات التدريب الرقمية في دعم التعلم المستمر. أما أقل العبارات تقييماً فكانت "أشارك بشكل منتظم في دورات تدريبية إلكترونية" بمتوسط (3.921)، مما يشير إلى وجود تفاوت في المشاركة الفعلية.

بشكل عام، تُظهر النتائج اهتمام الشركات التقنية بتوفير بيئة تدريب رقمية متقدمة تدعم تطوير المهارات وتعزيز كفاءة الأداء الوظيفي.

3- تقييم الأداء الرقمي

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تقييم

الأداء الرقمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعتمد شركتي على أنظمة إلكترونية موثوقة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري وموضوعي.	4.252	0.675	4	مرتفع جداً
يمكنني الوصول بسهولة إلى تقارير الأداء الخاصة بي عبر منصات تقييم إلكترونية شفافة.	4.272	0.774	2	مرتفع جداً
يوفر نظام تقييم الأداء الرقمي في شركتي تغذية راجعة واضحة تساعدني على تحسين أدائي وتحديد نقاط القوة والضعف.	4.193	0.776	5	مرتفع
يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالخطط التطويرية للموظفين من خلال أنظمة إلكترونية ذكية.	4.373	0.564	1	مرتفع جداً

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تضمن أدوات تقييم الأداء الرقمية في شركتي العدالة والشفافية في عملية التقييم، بعيدًا عن التحيزات الشخصية.	4.259	0.777	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.270	0.713		مرتفع جدا

تُظهر نتائج الجدول أن تقييم الأداء الرقمي يُمارَس بمستوى مرتفع جدًا في الشركات التقنية، بمتوسط عام (4.270) وانحراف معياري (0.713). وقد جاءت عبارة "يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالخطط التطويرية من خلال أنظمة إلكترونية ذكية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.373)، مما يدل على وعي الشركات بأهمية التكامل بين التقييم والتطوير المهني. بينما كانت أدنى العبارات تقييمًا هي "يوفر النظام تغذية راجعة تساعد على تحسين الأداء" بمتوسط (4.193)، وهي رغم ذلك تُعد ضمن مستوى الموافقة المرتفع.

بوجه عام، تعكس النتائج اعتمادًا متقدمًا على أدوات تقييم رقمية تضمن الشفافية، وتُسهم في تعزيز الأداء الفردي وتطوير المسار المهني للموظفين.

○ المحور الثاني: تحسين تجربة الموظفين

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تحسين

تجربة الموظفين

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
أشعر أنني أعمل في بيئة عمل رقمية متطورة تُسهّل إنجاز مهامتي وتُقلل من التحديات اليومية.	4.346	0.717	5	مرتفع جدا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفّر شركتي قنوات تواصل إلكترونية فعّالة تسمح لي بالتعبير عن آرائي وتقديم ملاحظات بحرية.	4.143	0.761	10	مرتفع
أحظى بالدعم الإداري والتقني اللازم عند استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي.	4.242	0.661	8	مرتفع جدا
أشعر بالتمكين في اتخاذ قرارات تتعلق بمهامي بفضل الأنظمة الرقمية المرنة المستخدمة في الشركة.	4.393	0.638	2	مرتفع جدا
يتم التعامل مع طلباتي الإدارية والوظيفية بسرعة واحترافية من خلال المنصات الرقمية المخصصة لذلك.	4.314	0.612	6	مرتفع جدا
أرى أن الأدوات الرقمية المستخدمة تسهّل من التواصل والتعاون بيني وبين زملائي ومديري المباشر.	4.368	0.559	4	مرتفع جدا
تساعدني بيئة العمل الرقمية على الحفاظ على توازن جيد بين حياتي المهنية والشخصية.	4.444	0.536	1	مرتفع جدا
يتم الأخذ بآرائي واقتراحاتي الرقمية ضمن عمليات التطوير والتحسين داخل المؤسسة.	4.383	0.637	3	مرتفع جدا
أشعر أن المؤسسة تهتم بتجربتي كموظف وتسعى إلى تطويرها باستمرار من خلال أدوات رقمية مخصصة.	4.252	0.735	7	مرتفع جدا

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أعتبر تجربتي الوظيفية في هذه الشركة تجربة إيجابية تعزز من التزامي ورغبتي في الاستمرار بالعمل.	4.205	0.777	9	مرتفع جدا
المتوسط	4.309	0.663	مرتفع جدا	

تشير نتائج الجدول إلى أن تجربة الموظفين في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية تتمتع بمستوى مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.309) بانحراف معياري (0.663)، ما يعكس رضا الموظفين عن بيئة العمل الرقمية.

وقد جاءت العبارة "تساعدني بيئة العمل الرقمية على الحفاظ على توازن جيد بين حياتي المهنية والشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.444)، مما يدل على الأثر الإيجابي الكبير للتحويل الرقمي في تعزيز رفاه الموظف. في المقابل، احتلت العبارة المتعلقة بقنوات التعبير عن الآراء إلكترونياً أدنى ترتيب نسبي (4.143)، رغم أنها ما تزال ضمن مستوى الموافقة المرتفع، ما قد يشير إلى فرصة لتحسين مستوى التفاعل الرقمي بين الموظف والإدارة.

بشكل عام، توضح النتائج أن الأدوات الرقمية تسهم في تسهيل الأداء، وتعزيز التعاون، وزيادة التمكين والرضا، وهو ما يدعم فرضية الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظف.

3.4 اختبار فروض الدراسة

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.741	0.549	**490.480	**22.147	0.482

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.05

يتضح من نتائج الجدول وجود أثر طردي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعاده (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في تحسين تجربة الموظفين داخل الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية. حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig. F) 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يشير إلى دلالة إحصائية واضحة.

كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (r) بلغت (0.741)، وهي دالة وقوية، مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين. وبين معامل التحديد ($R^2 = 0.549$) أن الموارد البشرية الرقمية تفسّر ما نسبته 54.9% من التباين في تجربة الموظفين، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج.

وتُظهر قيمة معامل الانحدار ($\beta = 0.482$) أن كل زيادة بمقدار 1% في مستوى تطبيق ممارسات الموارد البشرية الرقمية تؤدي إلى زيادة قدرها 0.482% في مستوى تحسين تجربة الموظفين. وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على تحسين تجربة الموظف في بيئة العمل التقنية.

■ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوظيف

الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.705	0.497	**398.688	**19.967	1.114

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.05

يتبين من نتائج الجدول وجود أثر طردي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التوظيف الرقمي في تحسين تجربة الموظفين داخل الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية. حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية $(\text{Sig. F}) = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية ورفض الفرضية الصفرية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوظيف الرقمي وتجربة الموظف، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.705$ ، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. وأشار معامل التحديد ($R^2 = 0.497$) إلى أن التوظيف الرقمي يفسر ما نسبته 49.7% من التغيرات في تجربة الموظفين، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

أما معامل الانحدار ($\beta = 1.114$) فقد أظهر أن كل زيادة بمقدار 1% في مستوى التوظيف الرقمي تؤدي إلى تحسن بنسبة 1.114% في تجربة الموظف، وهو ما يؤكد عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا للتوظيف الرقمي في تحسين تجربة الموظفين.

■ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.575	0.331	**199.035	**14.108	1.058

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.05

تُظهر نتائج الجدول وجود أثر طردي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير التدريب الرقمي في تحسين تجربة الموظفين داخل الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية. حيث بلغت قيمة

الدلالة الإحصائية $(Sig. F) = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05 ، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية تستوجب رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب الرقمي وتجربة الموظف، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.575$ ، مما يعكس وجود علاقة متوسطة القوة. وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.331$) إلى أن التدريب الرقمي يفسر نحو 33.1% من التغير في تجربة الموظفين، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج.

أما معامل الانحدار ($\beta = 1.058$) ، فقد أظهر أن كل زيادة بنسبة 1% في تطبيق التدريب الرقمي تؤدي إلى ارتفاع في مستوى تحسين تجربة الموظف بنسبة 1.058% ، وهو ما يؤكد وجود أثر فعال ومباشر. وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنفي وجود علاقة، وقبول الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر دال إحصائيًا للتدريب الرقمي في تحسين تجربة الموظفين.

■ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية.

جدول (16) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.709	0.503	**407.587	**20.189	1.323

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.05

تُشير نتائج الجدول إلى وجود أثر طردي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير تقييم الأداء الرقمي في تحسين تجربة الموظفين في الشركات التقنية بالمملكة العربية السعودية. فقد بلغت قيمة الدلالة الإحصائية $(Sig. F) = 0.000$ ، وهي أقل من الحد المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية تستدعي رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين تقييم الأداء الرقعي وتحسين تجربة الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.709$ ، وهي قيمة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين. كما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.503$) أن تقييم الأداء الرقعي يفسر ما نسبته 50.3% من التغيرات الحاصلة في تجربة الموظفين، في حين تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل خارج النموذج.

أما معامل الانحدار ($\beta = 1.323$) فقد أظهر أن كل زيادة بمقدار 1% في مستوى تقييم الأداء الرقعي تُسهم في رفع مستوى تجربة الموظف بنسبة 1.323%، مما يؤكد وجود أثر إيجابي مباشر. وعليه، فإن هذه النتائج تُثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة، وتؤكد وجود أثر دال إحصائيًا لتقييم الأداء الرقعي في تحسين تجربة الموظفين.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 نتائج الدراسة

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية تمتلك قدرة مرتفعة على تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها الثلاثة، الأمر الذي انعكس إيجابيًا على تجربة الموظفين لديها، وذلك على النحو التالي:
- ✓ فيما يخص التوظيف الرقمي، بلغ المتوسط الحسابي (4.096) والانحراف المعياري (0.804)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الاعتماد على الأدوات الرقمية في عمليات الإعلان، الفرز، والمقابلات الوظيفية. ويُعزى هذا الارتفاع إلى توجه المؤسسات التقنية نحو تبني حلول ذكية تسهّل استقطاب الكفاءات، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه كل من (Al-Kahtani, 2022) و (Sharma & Gupta, 2023) من أن التحول الرقمي في التوظيف يعزز سرعة وجودة الاختيار.
- ✓ وفي بعد التدريب الرقمي، حققت الشركات متوسطاً قدره (4.085) بانحراف معياري (0.741)، مما يشير إلى مستوى عالٍ من تطبيق التدريب الإلكتروني باستخدام منصات ذكية وبرامج مخصصة. ويُعزى هذا إلى سعي هذه الشركات لتأهيل موظفيها بشكل مستمر، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، وهو ما أكدته دراسة (Zhou, 2022) التي بينت أن التدريب الرقمي يعزز المهارات ويقلل فجوات الأداء داخل المؤسسات التقنية.

- ✓ أما في بُعد تقييم الأداء الرقمي، فقد كان المستوى مرتفعاً جداً بمتوسط (4.270) وانحراف معياري (0.713)، ويعكس ذلك استخدام أنظمة تقييم رقمية فعالة تضمن الشفافية وربط النتائج بخطط التطوير. وتتسق هذه النتيجة مع ما ذكره (Al-Shehri, 2021) و (Kane et al., 2020) من أن الأدوات الرقمية في التقييم تساعد على العدالة وتحفيز الموظفين على تحسين أدائهم بشكل مستمر.
- ✓ وبناءً على ما سبق، بلغ المتوسط العام لمستوى تحقيق الموارد البشرية الرقمية (4.150) بانحراف معياري (0.753)، مما يؤكد أن الشركات التقنية بالسعودية تُطبق ممارسات رقمية متقدمة في إدارتها للموارد البشرية، وتتماشى هذه النتيجة مع التوجه الوطني لتعزيز التحول الرقمي في بيئات العمل، كما ورد في رؤية السعودية 2030، وأشار إليه (Hussein et al., 2022) في دراسته عن التحول الرقمي في القطاع التقني.
- ✓ من جهة أخرى، كشفت نتائج محور تحسين تجربة الموظفين عن متوسط مرتفع جداً بلغ (4.309) بانحراف معياري (0.663)، وهو ما يدل على أن البيئة الرقمية داخل هذه الشركات تُسهم بفعالية في تمكين الموظف، وتحسين التواصل، ودعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. وترتبط هذه النتيجة بنتائج (Gartner, 2021) و (Deloitte, 2023) اللتين أكدتا أن التحول الرقمي في بيئة العمل يعزز من رضا الموظفين ويزيد من التزامهم.
- ✓ أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر طردي دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتحقيق الموارد البشرية الرقمية بأبعادها الثلاثة (التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي) في تحسين تجربة الموظفين داخل الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين (0.741)، مما يشير إلى قوة العلاقة، حيث تبين أن كل ارتفاع بنسبة 1% في مستوى تطبيق الموارد البشرية الرقمية يؤدي إلى زيادة قدرها 0.482% في تحسين تجربة الموظفين، وهو ما يؤكد رفض الفرضية الرئيسية للدراسة.

كما أثبتت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية الثلاثة ما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: وُجد أن التوظيف الرقمي يؤثر بشكل طردي ودال إحصائيًا على تجربة الموظفين، بقيمة ارتباط بلغت (0.705)، حيث إن زيادة مستوى التوظيف الرقمي بنسبة 1% ترتبط بزيادة قدرها 1.114% في تجربة الموظفين، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى.
- الفرضية الفرعية الثانية: أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية ودالة بين التدريب الرقمي وتحسين تجربة الموظفين، بمعامل ارتباط (0.575)، حيث تؤدي زيادة بنسبة 1% في التدريب الرقمي إلى تحسن بنسبة 1.058% في تجربة الموظفين، مما يؤكد رفض الفرضية الفرعية الثانية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: تبين وجود أثر طردي معنوي لتقييم الأداء الرقمي على تجربة الموظفين، بقيمة ارتباط (0.709)، حيث ترتبط كل زيادة بمقدار 1% في مستوى تقييم الأداء الرقمي بزيادة قدرها 1.323% في تحسين تجربة الموظفين، مما يرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

2.5 التوصيات

ومن خلال ما توصل اليه الباحث الية من نتائج توصي الدراسة بما يلي :

- ✓ توصي الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية لأنظمة التوظيف الرقمي داخل الشركات التقنية، من خلال تبني أدوات ذكية لنشر الإعلانات وفرز السير الذاتية، وتفعيل المقابلات عن بعد، مما يساعد في تسريع عمليات الاستقطاب وتحسين كفاءة التعيين، مما ينعكس إيجابًا على انطباعات وتجربة الموظف منذ اللحظة الأولى لانضمامه.
- ✓ توصي الدراسة بالاستثمار في تصميم وتنفيذ برامج تدريبية إلكترونية متقدمة، مبنية على تحليل دقيق لاحتياجات الموظفين باستخدام أدوات تحليل البيانات والتعلم الآلي.
- ✓ يجب توفير بيئات تدريب رقمية تفاعلية تُمكن الموظف من التعلم الذاتي وتطوير المهارات بما يتوافق مع متطلبات العمل المتغيرة.
- ✓ تشدد الدراسة على أهمية اعتماد نظم رقمية لتقييم أداء الموظفين توفر العدالة والموضوعية، وتتيح للموظف الاطلاع المستمر على نتائج أدائه، مع تضمين تغذية راجعة تساعد في تحديد نقاط القوة ومجالات التطوير

- ✓ توصي الدراسة بضرورة تنسيق وتكامل الأنظمة الرقمية في التوظيف والتدريب والتقييم ضمن إطار شامل لإدارة الموارد البشرية الرقمية، بما يضمن فعالية السياسات ويُسهّم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفّزة ترتكز على التكنولوجيا والمرونة.
- ✓ توصي الدراسة بإدراج "تحسين تجربة الموظف" ضمن الأولويات الاستراتيجية لإدارات الموارد البشرية، والعمل على تطوير قنوات تواصل رقمية فاعلة، وأنظمة دعم تقني، وتطبيقات مرنة تُشعر الموظف بالتمكين وتُعزز من اندماجه ورضاه الوظيفي.
- ✓ توصي الدراسة بضرورة متابعة المستجدات التقنية في مجالات الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي وتطبيقها في إدارة الموارد البشرية، مع الحرص على بناء ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير الرقمي لضمان استدامة التحديثات وتحقيق أقصى فائدة منها.
- ✓ تدعو الدراسة إلى تنفيذ برامج توعوية وتدريبية مستمرة لمسؤولي الموارد البشرية حول آليات وأدوات التحول الرقمي، بما يعزز من كفاءتهم في تصميم وتنفيذ سياسات رقمية فاعلة تنسجم مع أهداف المؤسسة وتوقعات الموظفين.

Abstract

This study aimed to explore the impact of digital human resource management, with its dimensions (digital recruitment, digital training, and digital performance evaluation), on enhancing the employee experience in tech companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted a descriptive-analytical approach and was conducted on a random sample of employees working in tech companies, with a total of 361 valid questionnaires used for analysis. Several statistical methods were applied to analyze the data.

The results indicated that the level of implementation of digital HR dimensions was high, as was the level of employee experience enhancement. Moreover, the findings revealed a statistically significant positive effect of all dimensions of digital HR management on improving the employee experience.

In light of these results, the study recommended enhancing the use of digital technologies in all stages of human resource management—particularly in performance evaluation and continuous training—and developing interactive digital platforms that empower employees and improve their overall work experience.

Keywords: Digital Human Resources, Digital Recruitment, Digital Training, Digital Performance Evaluation, Employee Experience, Tech Companies, Saudi Arabia

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو هلال، صابرين إبراهيم خليل، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة: الإبداع كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- أبو هلال، صابرين إبراهيم خليل، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة: الإبداع كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- البدوي، ريهام صابر صالح. (2022). دور إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات: دراسة حالة جامعة 6 أكتوبر، والجامعة البريطانية في مصر. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع4، 281 – 294.
- البغدادي، عادل هادي حسين، أبو طبيخ، ليث شاكر محسن، و الحدراوي، رافد حميد عباس. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص، 1841 - 1858.
- البغدادي، عادل هادي حسين، أبو طبيخ، ليث شاكر محسن، و الحدراوي، رافد حميد عباس. (2024). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص، 1841 - 1858.

- حسن، حسن علي، عثمان، أماني درويش، و محمد، أحمد علي. (2024). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي في البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 535 - 562.
- حسن، حسن علي، عثمان، أماني درويش، و محمد، أحمد علي. (2024). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي في البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 535 - 562.
- صايم، طاهر، كيجل، محمد رضا، و طاهر، شيخ قادة. (2024). واقع إدارة الموارد البشرية في حقبة الرقمنة: دراسة حالة المؤسسة وطنية تابعة لمجمع سونطراك "2024". مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج9، ع2 ، 89 - 109.
- عبدالرحمن، محمد شحات، باغة، محمد محمد أحمد، و سباع، محمد فاروق علي. (2023). تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على بناء الجدارات الإدارية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، السويس.
- عبدالرحمن، محمد شحات، باغة، محمد محمد أحمد، و سباع، محمد فاروق علي. (2023). تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على بناء الجدارات الإدارية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، السويس.
- العثماني، مصطفى. (2023). إدارة الموارد البشرية الرقمية ودورها في تحسين أداء الحكومة الإلكترونية. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج8، ع1 ، 685 - 698.
- عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر، و المنقاش، سارة بنت عبدالله. (2022). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف "EEM". مجلة العلوم التربوية، مج9، ع1 ، 285 - 317.
- القحطاني، عبدالله بن مسفر بن محمد الحمالي. (2025). إدارة تجربة الموظف: مدخل لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة: استراتيجية مقترحة. الإدارة العامة، س65، ع3 ، 815 - 858.

- اللوزي، مرج علي، و العلوان، علي عبدالله الجليل. (2021). Examining the Impact of Internal Marketing Activities on the Employee Experience through the Mediating Role of Employee Engagement with the Emerging Digital Platforms Over the COVID-19 Lockdown (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الهوادي، خلدون عبدالكريم عبيد، و الزيديين، خالد عبدالوهاب هلال. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على التنمية المستدامة: دراسة حالة على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- الهوادي، خلدون عبدالكريم عبيد، و الزيديين، خالد عبدالوهاب هلال. (2023). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على التنمية المستدامة: دراسة حالة على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chandwani, J., Shah, D., & Shaikh, A. (2021, July). A study on role of digital technologies and employee experience. In *Innovations in Information and Communication Technologies (IICT-2020) Proceedings of International Conference on ICRIHE-2020, Delhi, India: IICT-2020* (pp. 15-25). Cham: Springer International Publishing.
- Chandwani, J., Shah, D., & Shaikh, A. (2021, July). A study on role of digital technologies and employee experience. In *Innovations in Information and Communication Technologies (IICT-2020) Proceedings of International Conference on ICRIHE-2020, Delhi, India: IICT-2020* (pp. 15-25). Cham: Springer International Publishing.
- Daud, S. R., Mukapit, M., Hussin, N., Yahya, W. K., & Rahim, N. A. (2021). Digital Employee Experience (DEX): A Preliminary Study. *Insight Journal*, 8(3), 105-116.

- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2021). Designing a conceptual framework for digital employee experience. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 14(4), 669-680.
- Kravchuk, O., Varis, I., & LiaCh, I. (2024). Digital Transformation of Employee Experience Management: Tools, Practices, and Trends. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4), 84-100.
- Kundurthi, V. S. S. K., & Das, V. T. (2024). The impact of hr digital transformation on employee experience - an empirical analysis. *PARIPEX INDIAN JOURNAL OF RESEARCH*, 65–69. <https://doi.org/10.36106/paripex/5205953>
- Kyurova, A. (2023). The employee experience as a key component of the smes digital transformation strategy. *Economics & Law*, 5(2), 91–98. <https://doi.org/10.37708/el.swu.v5i2.8>
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & N. R., S. (2022). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE’s AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97–115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & NR, S. (2023). Employee experience—the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115
- Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis. *International Journal of Technology: IJ Tech*, 13(5), 999. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v13i5.5830>

- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410.
- Porkodi, S., Al Balushi, S. S. K., Al Balushi, M. K. M., Al Hadi, K. O. R., & Al Balushi, Z. I. H. M. (2023). Digital employee experience and organizational performance: a study of the telecommunications sector in Oman. *Business, Management and Economics Engineering*, 21(2), 248-268.
- Tran, T. N. (2024). The Effect of Training on Employee Experience via Digital HRM System: A Qualitative Approach. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 07(12).
<https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i12-44>
- Zel, S., & Kongar, E. (2020, September). Transforming digital employee experience with artificial intelligence. In 2020 IEEE/ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good (AI4G) (pp. 176-179). IEEE.
- Кравчук, О., Варіс, І., & Ліс, І. (2024). Digital Transformation of Employee Experience Management: Tools, Practices, and Trends. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 11(4), 84–100.
<https://doi.org/10.15330/jpnu.11.4.84-100>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين:

دراسة تطبيقية على الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل

الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكور ☐ إناث

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة
☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ من 3 سنوات فأقل ☐ من 3 – 6 سنة
☐ من 6 – 10 سنة ☐ من 10 – 15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الموارد البشرية الرقمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أو افق بشدة	أو افق	محايد	معارض بشدة	معارض
التوظيف الرقمي					
تعتمد شركتي على أنظمة إلكترونية متقدمة لنشر الإعلانات الوظيفية واستقبال طلبات التوظيف بطريقة منظمة وسهلة الوصول.					
يتم استخدام أدوات رقمية ذكية في عمليات فرز وتحليل السير الذاتية بشكل يضمن اختيار المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف الشاغرة.					
تتيح شركتي للمتقدمين إجراء المقابلات الوظيفية عن بُعد باستخدام تقنيات مثل الفيديو أو المنصات الافتراضية، مما يُسهل عملية التوظيف ويوفر الوقت.					
تُسهل التقنيات الرقمية المستخدمة في التوظيف داخل شركتي في تسريع عملية استقطاب الكفاءات وتقليل الجهد الإداري المبذول.					
يتم الاستعانة بأنظمة إلكترونية لتقييم مهارات وخبرات المتقدمين من خلال اختبارات رقمية معيارية قبل اتخاذ قرار التعيين.					
التدريب الرقمي					

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					توفر شركتي منصات رقمية حديثة تُمكن الموظفين من الوصول إلى برامج تدريبية متنوعة في أي وقت ومن أي مكان.
					يتم تصميم البرامج التدريبية في شركتي وفقًا لاحتياجات الموظف المهنية باستخدام تقنيات تحليل البيانات والتعلم الذكي.
					أشارك بشكل منتظم في دورات تدريبية إلكترونية تتيح لي تطوير مهاراتي بما يتماشى مع متطلبات العمل.
					يتم تقييم مدى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية الرقمية عبر اختبارات أو مخرجات عملية من خلال أنظمة إلكترونية.
					تُتيح بيئة التدريب الرقمي في شركتي تجربة تعليم تفاعلية وسهلة الاستخدام تُسهم في تعزيز التعلم المستمر.
تقييم الأداء الرقمي					
					تعتمد شركتي على أنظمة إلكترونية موثوقة لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري وموضوعي.
					يمكنني الوصول بسهولة إلى تقارير الأداء الخاصة بي عبر منصات تقييم إلكترونية شفافة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يوفر نظام تقييم الأداء الرقمي في شركتي تغذية راجعة واضحة تساعدني على تحسين أدائي وتحديد نقاط القوة والضعف.
					يتم ربط نتائج تقييم الأداء بالخطط التطويرية للموظفين من خلال أنظمة إلكترونية ذكية.
					تضمن أدوات تقييم الأداء الرقمية في شركتي العدالة والشفافية في عملية التقييم، بعيداً عن التحيزات الشخصية.

✿ المحور الثاني: تحسين تجربة الموظفين ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أشعر أنني أعمل في بيئة عمل رقمية متطورة تُسهّل إنجاز مهامي وتُقلل من التحديات اليومية.
					توفّر شركتي قنوات تواصل إلكترونية فعّالة تسمح لي بالتعبير عن آرائي وتقديم ملاحظات بحرية.
					أحظى بالدعم الإداري والتقني اللازم عند استخدام الأنظمة الرقمية في أداء عملي اليومي.
					أشعر بالتمكين في اتخاذ قرارات تتعلق بمهامي بفضل الأنظمة الرقمية المرنة المستخدمة في الشركة.
					يتم التعامل مع طلباتي الإدارية والوظيفية بسرعة واحترافية من خلال المنصات الرقمية المخصصة لذلك.
					أرى أن الأدوات الرقمية المستخدمة تسهّل من التواصل والتعاون بيني وبين زملائي ومديري المباشر.
					تساعدني بيئة العمل الرقمية على الحفاظ على توازن جيد بين حياتي المهنية والشخصية.

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					يتم الأخذ بآرائي واقتراحاتي الرقمية ضمن عمليات التطوير والتحسين داخل المؤسسة.
					أشعر أن المؤسسة تهتم بتجريبي كموظف وتسعى إلى تطويرها باستمرار من خلال أدوات رقمية مخصصة.
					أعتبر تجريبي الوظيفية في هذه الشركة تجربة إيجابية تعزز من التزامي ورغبي في الاستمرار بالعمل.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Specialization: Business Administration



**The Role of Digital Human Resources in Enhancing
Employee Experience: An Applied Study on Technology
Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Saleh Ayed Al-Rashidi

243001735

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

1446 – 2025