

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



دور الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة الموظفين: دراسة تطبيقية على الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

صالح عايد الرشيد

٢٤٣٠٠١٧٣٥

أ.د. / الفصيل عبد الحميد

أ.د. / فايز جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

٣	مقدمة:
٥	مشكلة الدراسة:
٦	أهمية الدراسة:
٧	أهداف الدراسة:
٨	تساؤلات الدراسة:
٩	فروض الدراسة:
٩	الدراسات السابقة:
١٩	الفجوة البحثية:
٢٠	المنطلقات النظرية للدراسة:
٢٣	المنهجية وطرق البحث:
٢٣	مجتمع الدراسة وعينتها:
٢٣	أدوات جمع البيانات:
٢٤	طرق تحليل البيانات:
٢٦	حدود الدراسة:
٢٧	المراجع :

مقدمة:

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 تكيفاً 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 ٢٠٣٠، 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.

مشكلة الدراسة:

تعد المملكة العربية السعودية واحدة من الدول التي تشهد تطوراً رقمياً كبيراً في مختلف القطاعات، وخاصة في قطاع التقنية، حيث تتجه الشركات إلى تحقيق رؤية ٢٠٣٠ التي تركز على التحول الرقمي في بيئة العمل، وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً 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 سلباً على تجربة الموظفين المحتملين (Malik et al., 2022) وعلى مستوى التدريب، توفر التقنيات الرقمية مثل التعلم الإلكتروني والفصول الافتراضية فرصاً 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؟

أهمية الدراسة:

➤ 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 إطاراً نظرياً 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.

➤ 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.
- تساهم في دعم رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تركز على التحول الرقمي وتعزيز بيئة العمل الرقمية في مختلف القطاعات.

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، وتتبع العديد من الاهداف فرعية :

- 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.

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؟

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.

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 ٩ 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 تحليلاً 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 يسهم 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-١٩. 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-١٩.

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 للتحول الرقمي، والاستثمار في تطوير بيئات العمل الرقمية التي تسهل التعاون والإبداع، مما يسهم 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 ٥ ٪. 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 التحول الرقمي، مع تحسين بيئة العمل الرقمية، وتوفير تدريب أكثر فعالية لدعم الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا وتعزيز الأداء التنظيمي.

دراسة (الهوادي والزيد، ٢٠٢٣)

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (التوظيف الرقمي، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء الرقمي) على التنمية المُستدامة بأبعادها الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي من وجهة نظر المديرين في أمانة عمّان الكبرى. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج

الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (٤٠) فقرة. وتم سحب عينة عشوائية بسيطة بتوزيع (٣٥٠) استبانة، واسترد منها (٣٢٤) استبانة، وكان الصالح منها للتحليل (٣٠٨) استبانة، أي ما نسبته (٨٨) 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 (٠.٠٥) - (a) لإدارة الموارد البشرية الرقمية في التنمية المستدامة من وجهة نظر المديرين في أمانة عمان الكبرى. وأوصت الدراسة ضرورة أن تتعاون أمانة عمان الكبرى مع مختلف الجهات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، بهدف صياغة استراتيجية وطنية هادفة لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة المختلفة في المجتمع المحلي

دراسة (حسن واخرون، ٢٠٢٤)

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 (٣٣٦) مفردة صالحة للتحليل من أصل (٣٧٢). 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 وباعة، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة الى تحليل طبيعة العلاقة والاثـر بين ادارة الموارد البشرية الرقمية ، وبناء الجدارات الادارية بالشركة المصرية للاتصالات من خلال تقييم اثـر الاستقطاب الرقمي ، والتدريب الرقمي ، وتقييم الاداء الرقمي ، والاستعداد التكنولوجي ، وتمويل الموارد البشرية الرقمية كأبعاد لادارة الموارد البشرية الرقمية في التأثير على بناء وتنمية الجدارات الإدارية 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 اسلوب الحصر الشامل ، حيث بلغ مجتمع الدراسة (٤٦٧) مفردة وبلغت نسبة الاسترداد (٨٦.٨١٪) 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 الرقمي والتدريب الرقمي والتقييم الرقمي والاستعداد التكنولوجي وتمويل الموارد البشرية الرقمية، والعمل على تطبيق الاطار المقترح لتحقيق الجدارات الادارات من خلال ادارة الموارد البشرية الرقمية بالشركة.

دراسة (أبو هلال والحوري، ٢٠٢٣)

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 الرقمي، التدريب الرقمي، التقييم الرقمي، ونظام الأجور والتعويضات الرقمي. 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 ٤٣٩٤ موظفا . تم الحصول على عينة غير احتمالية ملائمة مكونة من ٤١٦ استجابة تمثل نسبة استجابة ٨٦.٦٪ من إجمالي المرسل. تم استخدام نهج تحليلي مرتكز 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 جزئياً العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والاستدامة. وفقاً 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.

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 تفصيلًا 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 معًا (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.

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 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.

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.

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.

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.

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، وفقاً 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.

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 ٢٠٢١-٢٠٢٥م.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الشركات التقنية في المملكة العربية السعودية، مما قد يجعل تعميم النتائج على قطاعات أخرى محدودًا.

المراجع :

- أبو هلال، صابرين إبراهيم خليل، و الحوري، سليمان إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية في الاستدامة: الإبداع كمتغير وسيط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- حسن، حسن علي، عثمان، أمانى درويش، و محمد، أحمد علي. (٢٠٢٤). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على الأداء التنظيمي في البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢ ، ٥٣٥ - ٥٦٢.
- عبدالرحمن، محمد شحات، باغة، محمد محمد أحمد، و سباع، محمد فاروق علي. (٢٠٢٣). تأثير إدارة الموارد البشرية الرقمية على بناء الجدارات الإدارية بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، السويس.
- الهوادي، خلدون عبدالكريم عبيد، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (٢٠٢٣). أثر إدارة الموارد البشرية الرقمية على التنمية المستدامة: دراسة حالة على أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
- 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.

- 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>
- 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>
- 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.
- К р а в ч у к , О . , Б а р і с , І . , & Л і а с ь , 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>

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

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025