



## دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الكوفة

أ.د. رافد حميد الحدراوي

أ.م.د. ليث شاكر أبو طيخ

أ.د. عادل هادي البغدادي

[Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq](mailto:Laiths.abutabeikh@uokufa.edu.iq)

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها (الموظفين الرقميين، العمل الرقمي، إدارة الموظفين الرقمية) في تحسين تجربة مكان العمل بأبعادها (ثقافة القيادة، تمكين الاختيار، تعزيز العافية في مكان العمل، تعزيز الاستغراق، رعاية قيم المجتمع)، حيث حاول البحث الإجابة على عدة أسئلة منها ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل، وللإجابة على هذا السؤال الرئيس وغيره من التساؤلات الفرعية، اعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين، لقياس علاقات الارتباط والتأثير، باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لغرض المعالجة والحصول على النتائج عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS v.26)، للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبيان الموزعة على عينة البحث المكونة من (76) موظفاً من العاملين في الأقسام الإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الكوفة، والذين تم تحديدهم وفق المعادلة (Steven K. Thompson, 2002: 10)، حيث تم توزيع (80) استبانة واسترجاع (77) استبانة بنسبة استرجاع (96%)، وقد تضمن البحث أربعة مباحث، المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث، والمبحث الثاني الجانب النظري، أما المبحث الثالث الجانب التطبيقي، وأخيراً جاء المبحث الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية الرقمية، تجربة مكان العمل، كلية الإدارة والاقتصاد.

**المقدمة:** تعد تجربة مكان العمل موضوعاً مهماً يتعلق بالمنظمة وثقافة العمل والعلاقة بين زملاء العمل وغيرها من العوامل التي تؤثر في بيئة العمل التي ينضوي داخلها الافراد العاملين والتي تتشكل من عدة عناصر لعل أهمها، بيئة العمل الإيجابية بما تنطوي على الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

والدعم المتبادل والتواصل الإيجابي، وكذلك يعد توفر فرص التطوير المنهي من العناصر المهمة الأخرى التي تشمل التدريب وتطوير المهارات والتعلم المستمر، ولعل تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعمل تأتي في مقدمة تلك العناصر (Smith, 2020: 45)، ولا بد أيضاً من الإشارة إلى عنصر مهم آخر وهو تشجيع الإنجاز والابداع وتقدير الأداء الممتاز.

فمنذ منتصف التسعينيات، كان هناك عدد متزايد من الأبحاث القائمة على التجربة، والتي ركزت على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يطلق عليها "أنظمة العمل عالية الأداء" (Harley et al., 2007: 607). كما أن التغييرات في مهام العمل وبيئة العمل يمكن أن تؤدي إلى تأثيرات كبيرة على أبعاد التجربة الإنسانية، بما في ذلك الدافع والرضا والتعب والطلب المعرفي (Welfare et al., 2019: 75)، ومن بين هذه التغييرات الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا وما يقابلها من تغييرات جوهرية في العديد من مجالات الأعمال والمجتمع، إذ تنطبق هذه الفكرة أيضاً على مجال إدارة الموارد البشرية (Strohmeier, 2020: 346)، لقد أدى تطوير تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى تغيير أنماط العمل، فالرقمنة هي استخدام التقنيات التي تساعد على تغيير نموذج الأعمال وتوفير إيرادات جديدة وفرص انتاج القيمة، فهي عملية التحرك نحو الأعمال التجارية الرقمية (Sharon & Aggarwal, 2017: 23)، ومن هذا المنطلق، سيركز بحثنا الحالي في المقام الأول على آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية على تجربة مكان العمل.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة البحث

تسعى أي منظمة إلى خلق بيئة عمل مناسبة تتسم بالإيجابية والعلاقات البناءة بين الرؤساء والمرؤوسين الذي من شأنه تحفيز موظفيها وتشجيعهم على الابداع في أداء المهام المكلفين بها، مما سوف ينعكس على عطائهم داخل منظماتهم، وبالتالي ستكون له آثار ملموسة على أداء المنظمة بشكل عام، ولذلك فإن تلبية رغبات واحتياجات موظفي المنظمة في توفير تجربة عمل داعمة سوف تمكنهم من المساهمة الفاعلة في نشاطاتها مما يجعلهم فخورين بالعمل في قيادة التأثير من حولهم لإيصال رسالة المنظمة إلى من حولها. حتى تتمكن المنظمة من بلوغ ذلك يستلزم تحول شامل من التقليدي



إلى الرقمي من حيث السياسات والاستراتيجيات وطريقة تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي في الأساس إدارة جميع أعمال إدارة الموارد البشرية من خلال التقنيات والتطبيقات والإنترنت، كما يلزم إدخال الابتكارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية لتنمية مهارات الموظفين ومكافأتهم وتقييمهم (Halid et al., 2019: 97). لذلك يحاول البحث اكتشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي: (كلما استطاعت المنظمة من تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية كلما أدى ذلك إلى تحسين تجربة مكان العمل)، ويتفرع عن المشكلة الرئيسة للبحث مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كما يلي:

1. ما مستوى اهتمام كلية الإدارة والاقتصاد بممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل.

2. ما مستوى علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعادها وتجربة مكان العمل.
3. ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعادها في تجربة مكان العمل.

### ثانياً: أهمية البحث

أن تجربة مكان العمل لها أهمية كبيرة تتعلق ببيئة العمل وطبيعة العلاقة بين زملاء العمل من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى والتي من شأنها أن تؤثر على الرضا الوظيفي والمشاركة الفعلية في تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة الجادة في حل المشاكل التي تعترض عمل المنظمة، وعليه تنبع أهمية البحث من:

- أ- أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تمثل موضوعاً جديداً على مستوى الادب التنظيمي مما يتطلب التركيز على دراستها وتوضيح أبعادها.
- ب- هناك حاجة لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحسين وتسريع أدائها مما يتطلب إعادة تشكيل دور المتخصصين في إدارة الموارد البشرية من خلال تأهيلهم وتكييفهم مع التطورات الحديثة.
- ت- مساهمة البحث في تقديم الأطر المفاهيمية لمتغيرات البحث إلى الباحثين والمهتمين كمنطلق لدراسات مستقبلية أخرى.

### ثالثاً: اهداف البحث



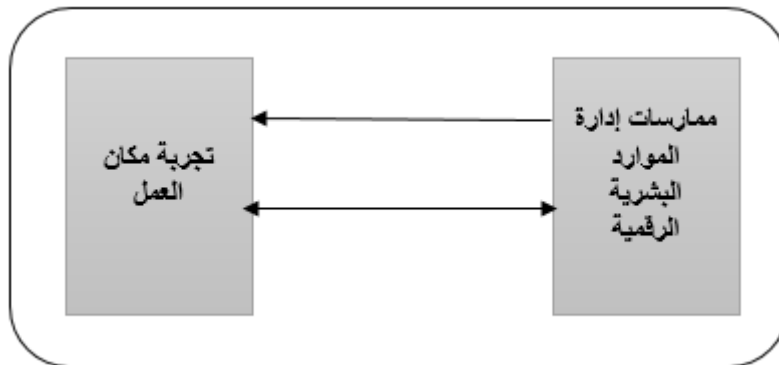
وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامـل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

بعد الانتهاء من صياغة مشكلة البحث الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية، يهدف البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف عند الانتهاء من إكماله وكما يأتي:

1. التعرف على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل.
2. التعرف على علاقة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعادها وتجربة مكان العمل.
3. الكشف عن مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وأبعادها في تجربة مكان العمل.
4. تحديد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تجربة مكان العمل.

رابعاً: المخطط الفرضي



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثين

خامساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتجربة مكان العمل على المستوى الكلي، وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية:
  - أ- توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الموظفين الرقميين وتجربة مكان العمل.
  - ب- توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين العمل الرقمي وتجربة مكان العمل.
  - ج- توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين إدارة الموظفين الرقمية وتجربة مكان العمل.



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكمّل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تجربة مكان العمل، وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية:

أ- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة للموظفين الرقميين في تجربة مكان العمل.

ب- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة للعمل الرقمي في تجربة مكان العمل.

ج- توجد علاقة تأثير معنوية وموجبة لإدارة الموظفين الرقمية في تجربة مكان العمل.

**سادساً: مقاييس البحث**

اعتمد البحث على مقاييس محكمة في قياس متغيراته الرئيسية والفرعية، وذلك بعد أن تم تكيف معظم فقراته ليناسب طبيعة البيئة العراقية، والجدول (1) يوضح فقرات المقياس والمصادر التي تم اعتمادها في تحديده:

**الجدول (1) مقاييس البحث لمتغيراته الرئيسية والفرعية**

| ت | المتغيرات الرئيسية                    | الابعاد الفرعية             | الفقرات | المصدر                  |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|---------|-------------------------|
| 1 | ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية | الموظفين الرقميين           | 3       | Sharon & Aggarwal, 2017 |
|   |                                       | العمل الرقمي                | 3       |                         |
|   |                                       | إدارة الموظفين الرقمية      | 3       |                         |
| 2 | تجربة مكان العمل                      | ثقافة القيادة               | 3       | Meister & Mulcahy, 2017 |
|   |                                       | تمكين الاختيار              | 3       |                         |
|   |                                       | تعزيز العافية في مكان العمل | 3       |                         |
|   |                                       | تعزيز الاستغراق             | 3       |                         |
|   |                                       | رعاية قيم المجتمع           | 3       |                         |

المصدر: من إعداد الباحثين

**سابعاً: مجتمع وعينة البحث**

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في الأقسام الإدارية في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة والذين يبلغ عددهم (94)، موظفاً إذ تم اختيار عينة عشوائية من بينهم تم حسابها وفق المعادلة

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)} \quad : (Thompson, 2002: 10)$$

ومن المعادلة أعلاه تم التوصل إلى حجم العينة ( $n \geq 75$ )، وعليه تم اختيار العينة عشوائياً، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (80) استمارة، تم استرجاع (77) استمارة، وكان عدد الصالح للتحليل (76)



استمارة، وبنسبة استرجاع (96%) استمارة، وهنا أصبح حجم العينة (n=76)، وهي مناسبة للعدد المطلوب.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية

تُصنف مفاهيم مثل "الرقمنة" أو "التحول الرقمي" حاليًا من بين المصطلحات الأكثر بروزًا، حيث تشير هذه المفاهيم إلى الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا وما يقابلها من تغييرات جوهرية في العديد من مجالات الأعمال والمجتمع، إذ تنطبق هذه الفكرة أيضًا على مجال إدارة الموارد البشرية (HRM)، إن المكونات المفاهيمية مثل "التحول" وحتى المزيد من "الاضطراب" تنطوي على تغييرات جوهرية في إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى أهمية كبيرة واضحة لهذه المفاهيم (Strohmeier, 2020: 346). لقد لعب تطور تكنولوجيا المعلومات دورًا رئيسيًا في تطور إدارة الموارد البشرية، ففي عالم الأعمال، تعمل التقنيات الرقمية على تحويل كل جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية بدءًا من جذب وتوظيف موظفين جدد والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والمكافآت، الآن في الوقت الحاضر مطلوب تحول شامل من التقليدي إلى الرقمي من حيث السياسات والاستراتيجيات وطريقة تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية، ووفقًا لذلك فإن إدارة الموارد البشرية الرقمية هي في الأساس إدارة جميع أعمال إدارة الموارد البشرية من خلال التقنيات والتطبيقات والإنترنت، كما يلزم إدخال الابتكارات في ممارسات إدارة الموارد البشرية لجذب الموظفين ومكافأتهم وتقييمهم، ففي الوقت الحاضر، أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أو الافتراضية مقبولة للاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة، كذلك تؤثر إدارة الموارد البشرية الرقمية أيضًا على طريقة تدريب الموظفين (Halid et al., 2019: 97). لقد أدى تطوير تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى تغيير أنماط العمل، فالرقمنة هي استخدام التقنيات التي تساعد على تغيير نموذج الأعمال وتوفير إيرادات جديدة وفرص انتاج القيمة، فهي عملية التحرك نحو الاعمال التجارية الرقمية (Sharon & Aggarwal, 2017: 23). فنتيجةً للتقدم العلمي والتكنولوجي تعرضت إدارة الموارد البشرية للتغيير مع التغيير في التكنولوجيا، حيث يسود استخدام التكنولوجيا اليوم في تخطيط وتنفيذ مختلف أنشطة ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يشير المفهوم إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمة عبر التكنولوجيا الرقمية،



أي إدارة جميع أعمال الموارد البشرية عبر التطبيقات والبرامج والانترنت والتقنيات الأخرى القائمة على الويب. وتشير مفاهيم أخرى مثل الرقمية أو التحول الرقمي إلى الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا وما يقابلها من تغيرات في العديد من مجالات الأعمال والمجتمع، هذه الفكرة تنطبق في مجال إدارة الموارد البشرية، وبالتالي يعتبر مصطلح ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تقدم تطوري للمفاهيم السابقة لممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة على التكنولوجيا، إذ تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بمثابة حل تقني القائم على الويب يستخدم أحدث تقنيات المعلومات والاتصالات لتقديم حلول ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر الانترنت وفي الوقت الفعلي بحيث تواكب متطلبات العصر الحديث (سلطان وفندي، 2022: 310). فإدارة الموارد البشرية الرقمية (DHRM) هي عملية استخدام التقنيات الرقمية والبيانات المناسبة لتحسين كفاءة وفعالية أنشطة إدارة الموارد البشرية وتتضمن تطبيق الأجهزة الرقمية والإنترنت والأنظمة المستندة إلى الويب لتمكين مديري الموظفين، ومحترفي الموارد البشرية للتفاعل على منصة رقمية واحدة (Althabhawee & Saeed, 2024: 110006-6).

## ثانياً: ابعاد إدارة الموارد البشرية الرقمية

### 1. الموظفون الرقميين:

تظهر البراعة الرقمية لدى الموظفين الرقميين إنهم يملكون أجهزة متصلة دائماً بالإنترنت وتكون التطبيقات والخدمات المستندة إلى الويب دائماً متأصلة في حياتهم اليومية، فوجود هؤلاء الموظفين في مكان العمل تحتاج المنظمة إلى أن تكون رقمية من أجل إشراك الموظفين الرقميين، أن امتلاك الموظفين لكفاءات رقمية يمكن استغلالها لتحسين أداء الأعمال، فقد أشارت الأبحاث والدراسات المبكرة إلى أن هؤلاء الموظفين الرقميين لديهم مؤهلات رقمية وقدرات متعددة المهام وميل للتواصل والتعلم عن طريق العمل (Sharon & Aggarwal, 2017: 24).

### 2. العمل الرقمي:

بسبب التحول الرقمي أصبح كل أو معظم محتوى عمل المنظمة رقمياً من خلال استخدام التكنولوجيا، حيث تقوم المنظمات أيضاً بدمج العناصر الرقمية في معظم عمليات العمل مما يغير



العمل الروتيني واليدوي إلى العمل الرقمي، وكذلك يتم استخدام الأدوات والوسائط الرقمية باستمرار في المنظمة ويعتمد الموظفون عليها بشكل أكبر، كما يمكن أيضاً يتم التواصل مع الموظفين رقمياً وهذا يساعد المنظمة على النمو وتلبية احتياجات العمل (Sharon & Aggarwal, 2017: 24).

### 3. إدارة الموظفين الرقمية:

ويشمل ذلك تخطيط وتنفيذ واستخدام التقنيات الرقمية لدعم أنشطة الموارد البشرية، يتم دعم وتغيير جميع وظائف الموارد البشرية مثل معالجة كشوف المرتبات وصيانة سجلات الحضور والتعويضات وإدارة الأداء وما إلى ذلك عن طرق الرقمنة وقد أدى إلى خفض بعض التكاليف وتحسين سرعة الأداء وتقليل الأخطاء (Sharon & Aggarwal, 2017: 24).

### ثالثاً: مفهوم تجربة مكان العمل

تجربة مكان العمل تشير إلى التجربة الشاملة التي يعيشها الأفراد أثناء عملهم في مؤسسة أو منظمة معينة، إذ تشمل هذه التجربة العوامل المتعلقة بالبيئة العملية، وثقافة المنظمة، ونوعية العلاقات بين الزملاء والتفاعل مع الإدارة، وفرص التطوير المهني، والمكافآت والمزايا، والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، وغيرها من الجوانب التي تؤثر على تحقيق الرضا والاستفادة الشخصية والمهنية للأفراد في مكان العمل (Smith, 2020: 45). من جانب آخر يشير مفهوم تجربة مكان العمل إلى التفاعلات التي تحدث بين الموظفين والمنظمات ويشمل التصور العام لأعضاء المنظمة تجاه أدوارهم حيث يتم تعريفه على أنه مجموعة من المشاعر النفسية والمعرفية المرتبطة بالفوائد التجريبية للتوظيف وتوفر تجربة إيجابية وداعمة وشخصية تمكن جميع الموظفين من المساهمة في المنظمة، علاوة على ذلك، تتشكل تجربة مكان العمل في عملية إجراءات محددة تتعلق بالوظيفة والمنظمة، وهذا يؤثر على اتجاهات وتصورات الموظفين. في الآونة الأخيرة، أصبحت تجربة مكان العمل عاملاً يجعل الموظفين فخورين بالعمل في منظماتهم، ويريدون إحداث تأثير على العالم من حولهم، إنهم يريدون أن يعرفوا عن القيمة التي تخلقها المنظمة، والمشكلات التي تحلها، والغرض الذي تخدمه، تستخدم العديد من المنظمات الكبيرة التكنولوجيا مثل الشبكات الاجتماعية للمنظمات لإيصال قيمة علامتها التجارية إلى كل موظف والتأكيد على دورها كوكلاء في تحقيقها (Lee & Kim, 2023: 2)، كما تم وصف تجربة مكان العمل على أنها "مجموعة من توقعات الموظفين حول استجابة



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

منظمتهم لرغباتهم واحتياجاتهم في بيئة عمل تتسم بالإيجابية". إن تجربة مكان العمل هي "تصميم منظمة يرغب الأشخاص في الظهور فيها مع التركيز على البيئات الثقافية والتكنولوجية والمادية" تجربة مكان العمل بأنها كل محادثة، وكل مهمة، وكل نقطة اتصال، وكل نجاح، وفشل، وتفاعل يجريه الموظف كل يوم، مثل الإعداد المستمر، وخلق عمل هادف للموظفين على جميع المستويات، وبناء عقلية النمو، وبناء علاقات قوية بين المديرين والموظفين والزملاء، وإنشاء بيئات عمل آمنة ومأمونة، وبناء قوة عاملة متنوعة، إن تعزيز الخبرة الإنسانية يتطلب ثقافة التعاون، وتلعب الموارد البشرية دوراً حيوياً في هذا الصدد (Veena, 2022: 14). فيما يرى (Smith & Green, 2005: 15) أن مواقف الناس تجاه الوظائف قد تتأثر بشكل كبير بتجاربهم الفعلية في أماكن العمل. فيما يتم تعريف تجربة مكان العمل على أنها مزيج من الطرق المختلفة التي يتم من خلالها تصور جانب من العالم أو تجربته، في حين توصف كل تجربة أو تصور مختلف على أنها علاقة بين الأفراد وبعض "الأشياء" التي يتم تفاعلهم من خلالها (Bruce, 1999: 35). كما يشير (Welfare et al., 2019: 75) إلى أن التغييرات في مهام العمل وبيئة العمل يمكن أن تؤدي إلى تأثيرات كبيرة على أبعاد التجربة الإنسانية، بما في ذلك الدافع والرضا والتعب والطلب المعرفي. كما يمكن التعبير عن تجربة مكان العمل على أنها مجموع التفاعلات الرقمية بين الموظف ومنظمته، أي مجموع التفاعلات الرقمية داخل بيئة العمل كما هي مجموع كل ما يختبره الموظف طوال فترة اتصاله بالمنظمة - كل تفاعل للموظف، بدءاً من أول اتصال كموظف محتمل إلى آخر تفاعل بعد نهاية التوظيف، لذا يمكن تعريفها على أنها تصورات الموظف الشاملة للعلاقة مع المنظمة التي يعمل بها، المستمدة من جميع اللقاءات في نقاط الاتصال على طول رحلة الموظف (Gheidar & ShamiZanjani, 2020: 132). وفي سياق مغاير يتم تعريف التجارب الضارة في مكان العمل على نطاق واسع على أنها إساءة شخصية ضد الموظفين في مكان العمل والتي قد تلحق الضرر بهم أو تصيبهم وتساهم في سياق عمل عدائي (Sojo et al., 2015: 2).

#### رابعاً: أبعاد تجربة مكان العمل

تقوم المنظمات على نحو متزايد بإعادة تصميم أماكن عملها بشكل استراتيجي لتتماشى بشكل أفضل مع قيمها الأساسية، وتجذب المواهب المناسبة، وتحقق نتائج متفوقة، تؤثر خمسة محركات على كيفية



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

مواءمة الشركات لمساحة عملها وثقافتها مجتمعة، توفر هذه المحركات لقادة الأعمال والموارد البشرية إطارًا لإعادة التفكير في كيفية قيام الفضاء بقيادة الثقافة والاختيار والعافية والمشاركة والمجتمع (Meister & Mulcahy, 2017: 3).

1. **ثقافة القيادة:** أماكن العمل هي مظاهر مادية لثقافة المنظمة، إن المنظمة التي تروج لثقافة الابتكار عالي الوتيرة والإبداع والشعور بالمتعة في العمل ستجد صعوبة في الترويج لهذه القيم في مساحة عمل ضيقة ورمادية وملينة بالمقصورات والتي غالبًا ما تستنزف طاقة الموظفين بدلاً من إلهام الموظفين لتحقيق الإبداع، فالمنظمات الرائدة تدرك هذه الحقيقة، لأن بناء مساحة عمل تتمحور حول الموظف هو مشروع تخطيط طويل المدى، يجب أن تكون المساحة مفتوحة ومرنة بما يكفي لتسهيل تغييرات الأجيال المستقبلية والتحول في تفضيلات أسلوب العمل، إذ يجب أن يعزز تصميم مساحة العمل المشاركة والتعاون بين الموظفين.

2. **تمكين الاختيار:** أن الابتعاد عن المعايير السائدة لتصميم مكان العمل من خلال منح الموظفين الحرية في اختيار الطريقة التي يتم فيها تشكيل مكان العمل الخاص بهم سيكون لها تأثير على تجربتهم الشخصية بالتركيز على جعل بيئة العمل متوافقة ومتناسبة لاحتياجاته ورغباته، وبالتالي يمكن أن تؤدي إلى مجموعة من التفاعلات الإيجابية بين الموظف ومنظمته باتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة. كما يركز التفكير الجديد حول مساحة العمل على إنشاء مساحة يرغب الموظفون في التواجد فيها ومنحهم حرية الاختيار فيما يتعلق بنوع المساحة والأدوات التي يستخدمونها حتى يتمكنوا من التعاون والتركيز والتواصل مع زملائهم بشكل أفضل.

3. **تعزيز العافية في مكان العمل:** الطلب على أماكن العمل الصحية أخذ في الارتفاع، وقد أدى ذلك إلى إنشاء معيار البناء الجيد بقياس واعتماد ومراقبة أداء ميزات البناء التي تؤثر على صحة ورفاهية الموظفين، حيث توفر العافية للمنظمات إطارًا لإنشاء مكان عمل صحي من خلال التركيز على سبعة مفاهيم، بما في ذلك الهواء والماء والتغذية والضوء واللياقة البدنية والراحة والعقل، واستنادًا إلى نظرية الإشارة، فإن المناخ التنظيمي الأوسع، والذي يتم قياسه هنا من حيث مستوى ثقة الموظفين في الإدارة العليا، يحدد السياق الذي تتشكل فيه هذه التجربة (Farndale & Kelliher, 2013: 879).



4. تعزيز الاستغراق: إذ يشير استغراق الموظفين إلى تسخير أعضاء المنظمة لأدوارهم في العمل وفي المشاركة، حيث يستخدم الأشخاص ويعبرون عن أنفسهم جسديًا ومعرفيًا وعاطفيًا أثناء أداء الأدوار (Lemon, 2019, 3).

5. رعاية قيم المجتمع: مساحة العمل المشتركة هي أكثر من مجرد مساحة عمل مكتبية، إنها فرصة للتعامل مع الموظفين الذين ينتمون إلى العديد من أنواع الخبرة المختلفة، إنها فرصة لمشاركة الهوية والعمل داخل المجتمع والمشاركة في فعاليات التواصل مع الأعضاء الآخرين، لا يقتصر الأمر على نمو مساحات العمل المشترك، إنهم يستفيدون من الشعور بالمجتمع.

### المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية

الفرضية الرئيسية الأولى: أشارت هذه الفرضية إلى وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل. بعد مراجعة البيانات في الجدول (2) يتبين أن هناك علاقة ارتباط موجبة ( $0.749^{**}$ )، مع مستوى دلالة (Sig) قدره (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة المتحقق أقل من (0.05). لذا فإن الفرضية مقبولة على مستوى البحث مما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية تساهم في تعزيز جهود كلية الإدارة والاقتصاد لغرض تعزيز تجربة مكان العمل.

الجدول (2) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

| المتغيرات المستقلة  | الموظفين الرقمين | العمل الرقمي | إدارة الموظفين الرقمية | ممارسات إدارة الموارد البشرية |
|---------------------|------------------|--------------|------------------------|-------------------------------|
| Pearson Correlation | 0.554**          | 0.604**      | 0.520**                | 0.749**                       |
| Sig. (2-tailed)     | 0.000            | 0.000        | 0.000                  | 0.000                         |
| N                   | 76               | 76           | 76                     | 76                            |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات البرنامج spss v.26



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

بعد الانتهاء من اختبار فرضية الارتباط الرئيسة بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل، ننتقل الآن نحو اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى على النحو التالي:

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص هذه الفرضية على أن توجد علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين الموظفين الرقميين وتجربة مكان العمل. وبعد مراجعة الجدول (2) يتبين أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة قدرها ( $0.554^{**}$ ) مع مستوى دلالة (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة المحقق أقل من (0.05)، لذا فإن هذه الفرضية مقبولة عند مستوى دلالة (0.000)، مما يعني أن كلية الإدارة والاقتصاد تزيد من تركيزها على الموظفين الرقميين لتحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما سوف يحفز جميع موظفيها لغرض تحقيق هدفها المستقبلي وهو تعزيز تجربة مكان العمل.

2. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين العمل الرقمي وتجربة مكان العمل. وبعد مراجعة الجدول (2) يتبين أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية قدرها ( $0.604^{**}$ ) مع مستوى دلالة (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة المحقق أقل من (0.05)، لذا فإن هذه الفرضية مقبولة عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يعني أن كلية الإدارة والاقتصاد تدعم العمل الرقمي لتحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما سوف ينعكس إيجابياً لتحقيق هدفها المستقبلي وهو تعزيز تجربة مكان العمل.

3. **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين إدارة الموظفين الرقمية وتجربة مكان العمل. وبعد مراجعة الجدول (2) يتبين أن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية قدرها ( $0.520^{**}$ ) مع مستوى دلالة (0.000)، وبما أن مستوى الدلالة المحقق أقل من (0.05)، لذا فإن هذه الفرضية مقبولة عند مستوى الدلالة (0.000)، مما يعني أن كلية الإدارة والاقتصاد تتبنى إدارة الموظفين الرقمية، لتحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية، مما سوف يكون لها دوراً واضحاً لتحقيق هدفها المستقبلي وهو تعزيز تجربة مكان العمل.



## ثانياً: اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية

اختبار فرضية التأثير الرئيسية الثانية: تنص هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة لممارسات إدارة الموارد البشرية في تجربة مكان العمل. وبعد مراجعة الجدول (3) يتبين أن هناك تأثيراً إيجابياً قدره (0.749). وبما أن القيمة المتحققة (t) هي (7.931) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى معنوي (0.000) أقل من (0.05) فإن هذه الفرضية تعد مقبولة على مستوى البحث مما يعني أن موظفوا كلية الإدارة والاقتصاد يتمتعون بالمهارات المطلوبة التي تعزز توجه الكلية في الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وبما يسهم في تعزيز تجربة مكان العمل.

## الجدول (3) اختبار تأثير القدرات القيادية على تسويق ريادة الأعمال

| مستوى<br>المعنوية | T     | المعاملات<br>القياسية | المعاملات غير القياسية |       | Model                                    |
|-------------------|-------|-----------------------|------------------------|-------|------------------------------------------|
|                   |       | بيتا                  | الانحراف<br>المعياري   | B     |                                          |
| 0.043             | 1.364 |                       | 0.083                  | 1.201 | (Constant)                               |
| 0.000             | 7.931 | 0.749                 | 0.404                  | .529  | ممارسات إدارة الموارد البشرية<br>الرقمية |

المصدر: مخرجات البرنامج spss v.26

بعد الانتهاء من اختبار فرضية التأثير الرئيسية بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتجربة مكان العمل، ننتقل الآن إلى اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنه في الجدول (4)، وذلك على النحو التالي:

## جدول (4) اختبار الفرضيات الفرعية

| مستوى<br>المعنوية | T     | المعاملات<br>القياسية | المعاملات غير القياسية |       | Model                  |
|-------------------|-------|-----------------------|------------------------|-------|------------------------|
|                   |       | بيتا                  | الانحراف<br>المعياري   | B     |                        |
| 0.065             | 2.223 |                       | 0.252                  | 1.601 | (Constant)             |
| 0.003             | 5.261 | 0.554                 | 0.110                  | .353  | الموظفين الرقميين      |
| 0.020             | 5.006 | 0.604                 | 0.122                  | .391  | العمل الرقمي           |
| 0.000             | 4.722 | 0.520                 | 0.089                  | .286  | إدارة الموظفين الرقمية |



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية  
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار

18 نيسان 2024

1. **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة للموظفين الرقميين في تجربة مكان العمل. وبعد مراجعة الجدول (4) يتبين أن هناك تأثيراً إيجابياً قدره (0.554). وبما أن القيمة المحققة لـ (t) هي (5.261) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) بمستوى معنوي (0.003) وهي أقل من (0.05) لذا فإن هذه الفرضية تعد مقبولة على مستوى البحث، مما يعني أن كلية الإدارة والاقتصاد تتبنى ممارسات الموظفين الرقميين، من خلال خضوع موظفيها لدورات نوعية في هذا المجال لتعزيز مهاراتهم ومقدراتهم في استخدام الأجهزة الرقمية مما سيزيد من سرعة الانتقال من الممارسات القديمة إلى الممارسات الحديثة نحو تحسين تجربة مكان العمل.
2. **الفرضية الفرعية الثانية:** نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة للعمل الرقمي في تجربة مكان العمل. وبعد مراجعة الجدول (4) يتبين أن هناك تأثيراً إيجابياً قدره (0.604). وبما أن القيمة المحققة لـ (t) هي (5.006) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى معنوي (0.020) أقل من (0.05) لذا فإن هذه الفرضية تعد مقبولة على مستوى البحث، مما يعني أن نجاح كلية الإدارة والاقتصاد في اعتماد ممارسات العمل الرقمي في جميع مفاصلها الإدارية بجدية أكبر سيعزز جهودها في تحسين تجربة مكان العمل.
3. **الفرضية الفرعية الثالثة:** نصت هذه الفرضية على وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة لإدارة الموظفين الرقمية في تجربة مكان العمل. وبعد مراجعة الجدول (4) يتبين أن هناك تأثيراً إيجابياً قدره (0.520). وبما أن القيمة المحققة لـ (t) هي (4.722) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.96) وبمستوى معنوي (0.000) أقل من (0.05) فإن هذه الفرضية مقبولة على مستوى البحث، مما يعني أن توجه كلية الإدارة والاقتصاد نحو تطبيق إدارة الموظفين الرقمية سيكون له أثر بالغ وملحوس في اختصار الكثير من الحلقات الزائدة مما ينعكس في تحقيق الشفافية وتقليل الوقت والجهد، وبالتالي سيكون لذلك دوراً في تحسين تجربة مكان العمل.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات



### أولاً: الاستنتاجات

1. إن الرقمنة أو التحول الرقمي هو أمر يتعين على جميع المنظمات تحقيقه حتى تكون فعالة وذات صلة بالمستقبل، وإلا فسوف تتخلف عن المنظمات الأخرى في صناعة السوق.
2. تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية واحدة من أهم نتائج تطور تكنولوجيا المعلومات والتي أدت إلى تغيير أنماط العمل بشكل جذري، مما ولد فرص عمل جديدة لم تكن موجودة بالأصل.
3. تمثل تجربة مكان العمل فرصة للتطوير الوظيفي بما توفره من تجربة شخصية إيجابية ناتجة عن التفاعلات بين الموظفين من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى والتي تمكنهم من المشاركة وتبادل المعرفة بينهم داخل المنظمة.
4. توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى صحة فرضية البحث الرئيسة الأولى بأن هناك علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية.
5. كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة تأثير معنوية وموجبة لممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في تحسين تجربة مكان العمل على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، وهذا ما يثبت صحة فرضية البحث الرئيسة الثانية.

### ثانياً: التوصيات

1. من الأهمية اليوم إيلاء موضوع إدارة الموارد البشرية الرقمية الاهتمام الضروري من قبل جميع المنظمات بشكل عام، ومن قبل كلية الإدارة والاقتصاد على وجه التحديد، وذلك من خلال تبني الممارسات الحديثة والمتطورة القائمة على استخدام التكنولوجيا الرقمية.
2. ضرورة الاهتمام بتبني التطوير المهني للموظفين من قبل كلية الإدارة والاقتصاد، من خلال دعم برامج التدريب والتطوير على استخدام التقنيات الحديثة في العمل الإداري.
3. ضرورة التركيز على بيئة العمل من خلال إعادة تصميم مكان عمل الموظفين والسماح للموظفين بالمشاركة في ذلك، لما لها من انعكاسات مؤثرة على نتائج العمل داخل اقسام الكلية.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

4. التأكيد على دعم بيئة العمل المحفزة، القائمة على الابتكار والابداع، من خلال منحهم حرية ابداء الآراء بما يخص عملهم والمهام المكلفين بها، والمشاركة الفاعلة في تنفيذ المقترحات.
5. ضرورة الاستفادة من نتائج العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية وتجربة مكان العمل، من خلال العمل على تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية بأبعادها الثلاث.

المصادر:

1. سلطان، أشكر بحر؛ فندي، علي حسون. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية في الأداء العالي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (2) العدد (4)، 2022.
2. Amer Abed Kareem Althabhawee; Zahraa Mohammed Hussein Saeed. (2024). **Digital Human Resources Management and Its Role in Enhancing Career Agility A Research Study That Analyzes the Viewpoints of a Sample of Employees at Many Private Banks in the Najaf Governorate.** AIP Conference Proceedings, V. 3092.
3. Bill Harley, Belinda C. Allen and Leisa D. Sargent. (2007). **High Performance Work Systems and Employee Experience of Work in the Service Sector: The Case of Aged Care.** British Journal of Industrial Relations
4. Christine Susan Bruce. (1999). **Workplace experiences of information literacy.** International Journal of Information Management 19 (1999) 33-47
5. Deborah Sharon, Vaneeta Aggarwal. (2017). **Digital Human Resource Management.** GYAN Management, vol. 11, Issue 2 (Jul-Dec 2017).
6. ELAINE FARNDAL AND CLARE KELLIHER. (2013). **IMPLEMENTING PERFORMANCE APPRAISAL: EXPLORING**



**THE EMPLOYEE EXPERIENCE.** Human Resource Management, November–December 2013, Vol. 52, No. 6. Pp. 879–897.

7. Erica Smith, Annette Green. (2005). **How workplace experiences while at school affect career pathways.** Published by NCVER.

8. Hafinas Halid, Yusmani Mohd Yusoff, Hemalatha Somu. (2019). **The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance.** Atlantis Press, Advances in Economics, Business and Management Research, Series volume number 141. Proceedings of the First ASEAN Business, Environment, and Technology Symposium (ABEATS 2019).

9. Katherine S. Welfare, Matthew R. Hallowell, Julie A. Shah, and Laurel D. Riek. (2019). **Consider the Human Work Experience when Integrating Robotics in the Workplace.** IEEE.

10. Laura L. Lemon. (2019). **The employee experience: how employees make meaning of employee engagement.** Journal of Public Relations Research.

11. Mark Smith. (2020). **Rethinking the employee and workplace experience post-COVID.** [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com).

12. Minkyung Lee, Boyoung Kim. (2023). **Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea.** Behavioral sciences. 2023, 13, 521.

13. Stefan Strohmeier. (2020). **Digital human resource management: A conceptual clarification.** German Journal of Human Resource Management 2020, Vol. 34(3) 345–365.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامّل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

14. VEENA. (2022). **Impact of Employee Experience on Organizational Commitment and Organizational Effectiveness**. Thesis Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY. SCHOOL OF MANAGEMENT NATIONAL INSTITUTE OF TECHNOLOGY KARNATAKA SURATHKAL. INDIA.
15. Victor E. Sojo, Robert E. Wood, and Anna E. Genat. (2015). **Harmful Workplace Experiences and Women's Occupational Well-being: A Meta-Analysis**. Psychology of Women Quarterly 1-31.
16. Yasaman Gheidar and Mehdi ShamiZanjani. (2020). **Conceptualizing the digital employee experience**. STRATEGIC HR REVIEW.