

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر التحول الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين في مؤسسات المملكة العربية السعودية:
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أنموذجاً

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Institutional Digital Transformation on Employee
Satisfaction in Saudi Arabian Organizations: The Ministry of Human
Resources and Social Development as a Model

سعود عبدالعزيز عبدالله آل حمد

242000242

كلية الإدارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

1447هـ - 2025 م

مقدمة الدراسة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحوُّلاً متسارعاً نحو الرقمنة، ما جعل التحوُّل الرقمي أحد أبرز ملامح التحديث الإداري في القطاعين العام والخاص. لم يعد هذا التحوُّل خياراً تقنياً أو رفاهية تنظيمية، بل أصبح ضرورة استراتيجية لإعادة تصميم العمليات وتحقيق الكفاءة، حيث تمكّن التقنيات الرقمية المؤسسات من تحسين جودة الخدمات، تسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية في الأداء المؤسسي.

وفي السياق السعودي، يمثل التحوُّل الرقمي أحد الأعمدة الأساسية في رؤية المملكة 2030، التي تسعى لبناء حكومة رقمية فعّالة تعتمد على الابتكار والتقنية في تقديم الخدمات. وتُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نموذجاً حكومياً مهماً في هذا المجال، نظراً لما تبنته من مشاريع رقمية لتحسين البنية المؤسسية، وتفعيل الأنظمة الإلكترونية التي تُمسّ حياة المواطنين والموظفين على حد سواء.

ورغم وضوح الأهداف التقنية للتحوُّل الرقمي، إلا أن آثاره على الموارد البشرية داخل المؤسسات، لا سيما الموظفين، لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاستكشاف. فبينما تؤكد بعض الدراسات أن الأتمتة والرقمنة تسهم في رفع مستوى الرضا عبر تقليل الأعباء الروتينية وتحقيق المرونة، تشير أخرى إلى آثار جانبية مثل الإجهاد التقني، أو مقاومة التغيير بسبب ضعف المهارات الرقمية، أو غموض الأدوار الجديدة في بيئة العمل.

وتمثل الخصائص الفردية للموظف، مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة المهام، عوامل مؤثرة في مدى استجابته للتحوُّل الرقمي وتقبله له. إذ قد يواجه الموظفون الأصغر سناً أو الأعلى تأهيلاً تحديات أقل في التكيف مع التغيرات الرقمية، مقارنةً بمن لديهم خبرات طويلة في بيئات تقليدية. ومن هنا تنبع أهمية فهم الفروق الديموغرافية في تفسير مستوى رضا الموظف تجاه التحوُّل الرقمي.

وعلى الرغم من تنامي الأدبيات المتعلقة بالتحوُّل الرقمي في المؤسسات، إلا أن غالبية الدراسات ركّزت على الجوانب التقنية والتنظيمية أو رضا العملاء، ولم تُولِ اهتماماً كافياً لتجربة الموظف داخل المؤسسة، خاصة في السياق الحكومي السعودي، مما يُظهر وجود فجوة بحثية حقيقية.

بناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحوُّل الرقمي للعمليات على رضا الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، من خلال تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين في ضوء الخصائص الفردية للموظفين. وتسعى الدراسة إلى تقديم توصيات علمية تدعم إدارة التغيير الرقمي بما يعزز استقرار بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

رغم التوسع المتزايد في تطبيق التحوّل الرقمي داخل المؤسسات، لا يزال تأثير هذا التحوّل على رضا الموظفين غير محسوم علميًا، حيث تتباين نتائج الدراسات بين مؤيدة وناقدة. فقد أظهرت بعض الأبحاث وجود علاقة طردية بين استخدام الحلول الرقمية وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، خاصة في ظل تخفيف الأعباء الإدارية، وتحسين الأداء، وزيادة المرونة في إنجاز المهام إلا أن هذا التوجه لا يعكس بالضرورة الصورة الكاملة (Al-Mamary et al., 2021).

في المقابل، تشير دراسات أخرى إلى أن التحوّل الرقمي – لا سيما عندما يُنفذ بسرعة أو دون تهيئة بشرية كافية – قد يحدث آثارًا سلبية مثل الإجهاد التقني (Technostress)، وزيادة الضغط المهني، واختلال التوازن بين الحياة والعمل (Tarhini et al., 2022). وتشير هذه الدراسات إلى أن استجابة الموظفين للتحوّل الرقمي قد تختلف بشكل جوهري تبعًا لخصائصهم الفردية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة الإدارة التي يعملون بها.

وبرغم وفرة الدراسات في السياق الدولي، إلا أن الأدبيات في السياق الحكومي السعودي لا تزال محدودة، وغالبًا ما تُركّز على تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة للمستفيدين، دون التطرق بعمق لتجربة الموظف وتأثره بهذه التغيرات. كما أن العديد من النماذج النظرية المستخدمة لدراسة التحوّل الرقمي تفتقر إلى التأسيس المناسب في بيئة القطاع الحكومي، مما يضعف قدرتها التفسيرية عند تطبيقها على المؤسسات الحكومية المحلية.

لذا، تبرز الفجوة البحثية في ضعف فهم العلاقة بين التحوّل الرقمي للعمليات ورضا الموظف في السياق الحكومي المحلي، خاصة عند أخذ المتغيرات الديموغرافية بعين الاعتبار. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة، التي تهدف إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، باعتبارها بيئة حيوية تشهد تحوّلًا رقميًا نشطًا.

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي:

إلى أي مدى يؤثر التحوّل الرقمي للعمليات على رضا الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، في ضوء الخصائص الديموغرافية المختلفة؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى رضا الموظفين عن التحوّل الرقمي للعمليات في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
2. ما أبرز الآثار الإيجابية التي يحققها التحوّل الرقمي للعمليات على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي؟
3. ما أبرز التحديات أو الآثار السلبية التي يواجهها الموظفون نتيجة تطبيق التحوّل الرقمي؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في رضا الموظفين عن التحوّل الرقمي تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة)؟
5. ما مدى تأثير التفاعل بين التحوّل الرقمي والخصائص الديموغرافية في تفسير مستوى رضا الموظفين؟
6. ما التوصيات التي يمكن الخروج بها لتعزيز رضا الموظفين في ضوء نتائج الدراسة حول التحوّل الرقمي للعمليات؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تنبع أهمية هذا البحث من اعتبارات علمية وتطبيقية ووطنية وتنظيمية، تُعزّز من قيمته البحثية في مجال التحوّل الرقمي ورضا الموظفين، وتجعله مساهمة نوعية في الأدبيات ذات الصلة. وتتمثل أبرز أوجه الأهمية فيما يلي:

1. أهمية علمية:
تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات، حيث إن معظم الدراسات ركزت على الأبعاد التقنية والتنظيمية للتحوّل الرقمي أو على رضا العملاء، بينما لم تحظ تجربة الموظف باهتمام مماثل، خصوصاً في البيئة الحكومية السعودية. ومن خلال دراسة العلاقة بين التحوّل الرقمي ورضا الموظفين، تقدم هذه الدراسة إسهامًا نظريًا جديدًا يتمثل في محاولة بناء نموذج تفسيري شامل يدمج بين الأثر المباشر للتحوّل الرقمي والعوامل الديموغرافية المؤثرة.
2. أهمية تطبيقية:
توفّر نتائج الدراسة مؤشرات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين تنفيذ برامج التحوّل الرقمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يسهم في تعزيز رضا الموظفين واستقرارهم المهني. كما يمكن أن تساعد النتائج في معالجة التحديات المصاحبة

لعمليات الرقمنة، كالإجهاد التقني ومقاومة التغيير، من خلال تطوير استراتيجيات
توعوية وتدريبية أكثر فاعلية.

3. أهمية وطنية:

تأتي هذه الدراسة منسجمة مع تطلعات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي
تجعل من التحوّل الرقمي أحد محاورها الرئيسة لبناء حكومة ذكية ومتكاملة. وفهم أثر
الرقمنة على الرضا الوظيفي يمثل عنصراً مهماً في دعم استدامة التحوّل المؤسسي
وتحقيق توازن فعّال بين الكفاءة التشغيلية ورفاه الموظف.

4. إثراء الممارسة الإدارية:

توفّر الدراسة فهماً أعمق للتجربة النفسية والتنظيمية للموظف أثناء تطبيق الرقمنة،
مما يساعد مسؤولي الموارد البشرية ووحدات التحوّل الرقمي على اتخاذ قرارات أكثر
ملاءمة من حيث إعداد البرامج التدريبية والتأهيلية، وتصميم بيئة العمل الرقمية.

وفي الختام، تسهم هذه الدراسة في تفسير التباين في استجابات الموظفين للتحوّل الرقمي وفق
خصائصهم الديموغرافية، وهو ما يُعد أساساً مهماً لصياغة سياسات تخصيصية موجهة تدعم
اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتضمن عدالة التطبيق وفعاليته في بيئات العمل الحكومية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحوّل الرقمي للعمليات على رضا الموظفين في وزارة
الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحقيق الأهداف
التالية:

1. تحليل مستوى التحوّل الرقمي للعمليات داخل الوزارة، وتحديد نطاقه وتطبيقاته عبر
الإدارات المختلفة.
2. قياس مستوى رضا الموظفين تجاه التغييرات الرقمية في بيئة العمل.
3. دراسة طبيعة العلاقة بين التحوّل الرقمي للعمليات ورضا الموظفين، وتحديد ما إذا كانت
العلاقة إيجابية أو سلبية.
4. تحديد أبرز الفوائد التي يشعر بها الموظفون نتيجة التحوّل الرقمي، مثل تحسين الأداء
وتخفيف الأعباء الإدارية.
5. رصد التحديات والضغوط المهنية المحتملة الناتجة عن تطبيق التحوّل الرقمي، ومدى
تأثيرها على الرضا الوظيفي.

6. تحليل الفروق في رضا الموظفين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة).
7. فحص دور المتغيرات الديموغرافية كعوامل ضابطة تؤثر في طبيعة العلاقة بين التحوّل الرقمي ورضا الموظفين.
8. بناء نموذج تفسيري يوضح كيفية تفاعل التحوّل الرقمي مع الخصائص الفردية للموظفين في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي.
9. تقديم استراتيجيات عملية لتعزيز رضا الموظفين، استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

فرضيات الدراسة:

بناءً على أسئلة ومشكلة البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحوّل الرقمي للعمليات ورضا الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحوّل الرقمي للعمليات ومستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في الوزارة.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحوّل الرقمي للعمليات وتحسين أداء الموظفين في الوزارة.
3. توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين التحديات المرتبطة بالتحوّل الرقمي (مثل الإجهاد التقني وزيادة الضغط المهني) ومستوى رضا الموظفين في الوزارة.
4. تؤثر المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة) كمعدّلات على العلاقة بين التحوّل الرقمي للعمليات ورضا الموظفين، بحيث تختلف طبيعة العلاقة باختلاف هذه المتغيرات.
5. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توافر برامج التدريب والتوعية المصاحبة للتحوّل الرقمي ومستوى رضا الموظفين في الوزارة.

نموذج الدراسة

يعتمد هذا النموذج على إطار TOE النظري، وهو إطار شائع في دراسات التحول الرقمي، ويستند إلى ثلاث بيئات تؤثر في تبني التكنولوجيا: التقنية، التنظيمية، والبيئية. وفي هذه الدراسة، نُعيد توظيف هذا الإطار ليتناسب مع السياق التالي:

أولاً: المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي للعمليات)

وتشمل:

- البُعد التقني: يشمل مستوى تطبيق الأنظمة الرقمية وكفاءتها.
- البُعد التنظيمي: يشمل الدعم المؤسسي، والتدريب، والتوعية الرقمية.
- البُعد البيئي (بصورة داخلية): يُمثّل بالتحديات التنظيمية والتقنية مثل الإجهاد التقني أو مقاومة التغيير.

ثانياً: المتغير التابع (رضا الموظفين)

ويُقاس عبر:

- الرضا عن بيئة العمل الرقمية.
- الرضا عن أداء المهام والإنتاجية.
- الرضا عن التوازن بين الحياة والعمل.
- الرضا عن الدعم والتدريب الفني.

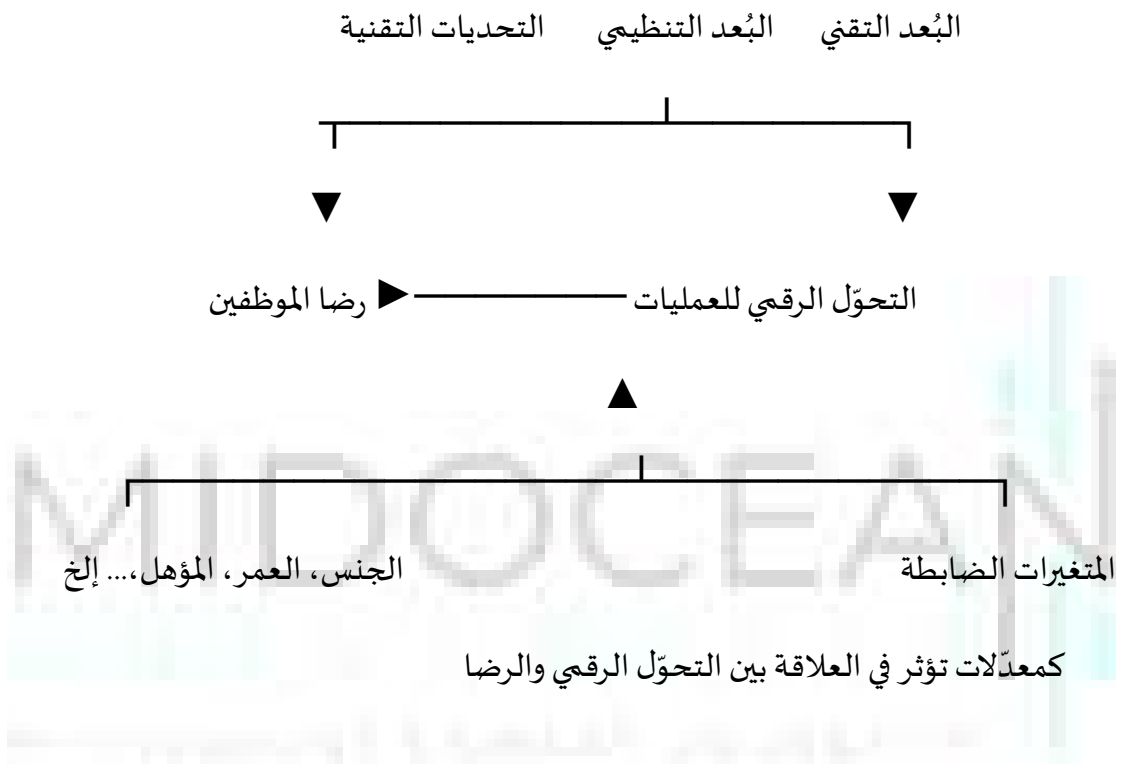
ثالثاً: المتغيرات الضابطة (الخصائص الفردية)

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- نوع الإدارة.

دور المتغيرات الضابطة:

تمثل هذه المتغيرات عوامل تفاعل (Moderators) تؤثر في قوة واتجاه العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي. وقد تعزز أو تضعف الأثر وفقًا لاختلاف الخصائص الفردية.

الشكل التوضيحي للنموذج المحدث



الشرح النظري للمسارات التأثيرية:

- يتحقّق رضا الموظف عبر أثر مباشر من التحوّل الرقمي في بيئة العمل.
- هذا الأثر يتأثر بالعوامل الديموغرافية كعوامل تفاعل قد تغير من درجة العلاقة، سواء بالإيجاب أو السلب.
- بناء على إطار TOE، فإن التفاعل بين الجوانب التقنية والتنظيمية والتحديات البيئية يشكّل البنية التي تحدد فاعلية التحوّل الرقمي.

الدراسات المرجعية:

تشير البحوث الحديثة إلى تباين في نتائج تأثير التحول الرقمي على رضا الموظفين، وإن كانت الأغلبية ترجّح كفة الأثر الإيجابي المشروط بحسن إدارة التغيير. فمن ناحية، وجدت العديد من الدراسات أن تبني التقنيات الرقمية في بيئة العمل يرتبط بتحسين رضا العاملين بشكل عام من خلال تقليل المهام اليدوية الروتينية وتحسين الإنتاجية وكفاءة الأداء على سبيل المثال، توصّل (Al-Mamary et al., 2021) في دراستهم على القطاع العام السعودي، إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مبادرات التحول الرقمي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. ويُعزى ذلك إلى ما أحدثته الرقمنة من تبسيط للإجراءات وتخفيف للأعباء الروتينية على الموظف، مما أتاح له التركيز على أعمال أكثر قيمة وساهم في شعوره بإنجاز أكبر. يتسق هذا التوجه أيضاً مع مراجعات أشمل للأدبيات؛ حيث يُلاحظ اتجاه لنقل الأدوار الوظيفية من أعمال تشغيلية تكرارية إلى مهام إستراتيجية أكثر تنوعاً ومرونة، الأمر الذي عزز الرضا العام لدى الموظفين. وقد أشار (Al-Harbi, 2023) في مراجعة تحليلية إلى هذه النقلة النوعية في طبيعة العمل الرقمي وأثرها الإيجابي المحتمل، رغم تأكيده على مشروطة ذلك بحسن التطبيق والدعم المؤسسي.

وفي السياق الدولي، قدّمت بعض الدراسات رؤية متوازنة توضح جوانب إيجابية وأخرى سلبية للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية. على سبيل المثال، أجرى (Bolli & Pusterla, 2022) دراسة في سويسرا بيّنت أن الرقمنة حسّنت بالفعل رضا الموظفين عبر رفع إنتاجيتهم وإثراء محتوى العمل بجعله أكثر تشويقاً، لكنها في الوقت ذاته خلقت تحديات تمثلت في ازدياد ضغوط العمل واختلال التوازن بين العمل والحياة. أشار الباحثان إلى أن زيادة وتيرة العمل نتيجة التحول الرقمي أدّت إلى ارتفاع الضغط الزمني وتراجع جودة الحياة لدى بعض الموظفين، ما يعني أن فوائد الرقمنة قد يقابلها ظهور ضغوط مهنية جديدة إن لم يُنْتَبَه لها وتُدار بشكل سليم. هذا التوازن الدقيق بين المنافع والتحديات ظهر كذلك في دراسات أخرى، حيث وُجد أن التحول الرقمي على الرغم من رفعه الكفاءة، فإنه كثيراً ما يتطلب استجابة أسرع من الموظفين وساعات عمل أطول، مما قد يولّد ضغوطاً إضافية إذا غاب التنظيم والإدارة الحصيفة للتغيير.

كما أكدت نتائج دراسة (Al-Mamary et al., 2021) في السعودية المنحى ذاته. فقد شعر الموظفون بمزايا التحول الرقمي من خلال تسريع إنجاز المعاملات وتحسين دقة العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية، مما انعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي. وترجع هذه المزايا في جوهرها إلى دور التقنية في أتمتة المهام المتكررة التي كانت تستنزف وقت وجهد الموظف، وإتاحة فرص لأداء مهام أكثر تنوعاً وتحفيزاً، الأمر الذي زاد شعورهم بالإنجاز والفاعلية. وتدعم الأدبيات

فكرة أن التحوّل الرقمي عندما يُمكن الموظفين ويرفع كفاءتهم فإنه يعزّز الرضا لديهم. وهذا يتوافق مع الرؤية العامة لكثير من مبادرات الرقمنة الحكومية التي تركز على تحسين بيئة العمل الداخلية وإثراء تجربة الموظف (Al-Harbi, 2023).

على الجانب الآخر، سلطت دراسات حديثة الضوء على بعض التحديات المصاحبة للتحوّل الرقمي والتي قد تحدّ من أثره الإيجابي على الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، نَبّه (Tarhini et al., 2022) إلى ظاهرة "الإجهاد التقني (Technostress)" التي قد تنشأ عند إدخال التقنيات الرقمية بوتيرة سريعة في بيئة العمل دون استعداد كافٍ. إذ يمكن لاستمرار الاتصال الرقمي والمتطلبات التقنية المتزايدة أن يرفع مستوى التوتر والضغط النفسي لدى الموظفين، ويؤثر سلباً على رضاهم إذا لم تُتخذ تدابير للتخفيف من ذلك. وفي سياق ذي صلة، كشفت دراسة أجريت على موظفي الخدمة المدنية في نيجيريا أن عبء الاستخدام الرقمي المفرط (أو ما يُعرف بـ "فرط التحوّل الرقمي") أدى إلى انخفاض مستوى الاستقلالية في العمل لدى الموظفين وأثر بشكل سلبي مباشر على رضاهم الوظيفي. تدعم هذه النتائج فكرة أن التحوّل الرقمي قد يتحول إلى سيف ذو حدين؛ فكما يمكن أن يحسّن بيئة العمل يمكن أيضاً أن يُسبّب إرهاقاً وضغوطاً جديدة ما لم يُدار التغيير التقني بحكمة. وليس ببعيد عن ذلك ما وجدته دراسة عربية حديثة (Al-Juhani, 2022). إذ لم تتوصل تلك الدراسة إلى العلاقة الإيجابية المتوقعة بين الرقمنة ورضا العاملين في إحدى الجهات الحكومية الخدمية، مما يوحي بأن التحسّن في الرضا الوظيفي ليس تلقائياً مع كل تحوّل رقمي. قد يرجع ذلك إلى عوامل سياقية مثل نقص التدريب أو ضعف التهيئة الثقافية والتنظيمية للتحوّل، حيث أشارت بعض الأبحاث المقارنة إلى أن غياب المهارات الرقمية لدى الموظفين يمكن أن يقف عائقاً أمام استفادتهم من التقنيات الجديدة. بمعنى آخر، إذا لم يكن الموظفون مؤهلين رقمياً فقد لا يلمسون الفوائد المفترضة للتحوّل، مما قد يفسّر تباين النتائج بين منظمة وأخرى.

وفي الدراسات الأحدث خلال عامي 2023 و2024، تستمر البحوث في تأكيد أهمية عامل السياق وكيفية التنفيذ في تحديد أثر الرقمنة على الرضا. قدّم (Zhang, Liu, Wang, & Chen, 2024) دليلاً كمياً واسع النطاق من قطاع الشركات في الصين، مفاده أن التحوّل الرقمي يرتبط بارتفاع

معنوي في رضا الموظفين، بل إن هذا الأثر كان أكثر وضوحاً في البيئات ذات الكثافة العمالية العالية وفي المؤسسات المملوكة للدولة. يشير ذلك إلى أن الرقمنة قد تكون أكثر نفعاً للرضا الوظيفي في المنظمات التي تعتمد بشدة على القوى البشرية وفي الأوساط التي يكون فيها التحديث التقني جزءاً من ثقافة المؤسسة (كما هو الحال في المؤسسات الحكومية الكبرى). وعلى النقيض من ذلك، أظهرت دراسة مقارنة حديثة أجريت في اليابان وفرنسا (Lechevalier & Mofakhami,

(2024) أنه لا يوجد تأثير مباشر لتحوّل الأعمال الرقمي على الرضا الوظيفي، وإنما تتحقق الفوائد بشكل غير مباشر عبر تحسين ممارسات العمل. فقد لوحظ أن استخدام التقنيات الرقمية أسهم في تعزيز المرونة في العمل وزيادة استقلالية الموظفين وتوسيع فرص التعلّم، مما أدى في المحصلة إلى رفع الرضا الوظيفي. في حين ظلّت الفجوة الرقمية في المهارات عائقًا أمام بعض الموظفين للاستفادة من التحوّل. تعكس هذه النتائج أن أثر التحوّل الرقمي ليس واحدًا في جميع الظروف، بل يتوقف على كيفية تطبيقه وإدارة التغييرات المصاحبة له في بيئة العمل. فالموظف الذي يحصل على دعم وتدريب كافٍ ويشهد تحسّنًا في ظروف عمله (مثل المرونة وأساليب التواصل وإنجاز المهام) سيشعر على الأرجح برضا أكبر؛ أما إذا صاحب التحوّل تحديات تقنية أو نقص في التأهيل فإن الأثر الإيجابي قد يتبدد.

ويمكن إيجاز أبرز نتائج الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف بينها في الجدول (1) أدناه، الذي يُظهر السياق الذي أُجريت فيه كل دراسة وما خرجت به من آثار إيجابية أو سلبية للتحوّل الرقمي على الرضا الوظيفي:

الدراسة (السنة، السياق)	النتائج الإيجابية (المكتسبات)	التحديات/الآثار السلبية	ملاحظات عامة
– (Al-Mamary et al., 2021) القطاع العام السعودي	علاقة طردية معنوية بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي؛ تحسين الإجراءات وتقليل الروتين	لم تُذكر تحديات سلبية محددة في الدراسة	تبسيط الإجراءات وزيادة الفعالية عززا شعور الإنجاز لدى الموظفين
دراسة – (Bolli & Pusterla, 2022) في سويسرا	زيادة الرضا عبر رفع الإنتاجية وإثراء العمل (مهام أكثر تشويقًا)	زيادة ضغوط العمل واختلال التوازن عمل-حياة	أثر التحوّل متفاوت بين الفئات (مثلًا استفاد الأكبر سنًا أكثر من الإنتاجية)
سياق – (Tarhini et al. (2022) تقني/دولي	لم تُذكر آثار إيجابية مباشرة (تركيز الدراسة كان على المخاطر)	الإجهاد/التقني الناتج عن التسارع التقني يُضعف الرضا	الحاجة لإدارة التغيير وتخفيف الضغوط التقنية على الموظفين
– (Al-Juhani, 2022) جهة حكومية خدمية عربية	لم يظهر تحسّن يُذكر في الرضا رغم التحوّل الرقمي	عدم وجود تأثير إيجابي يُعد (بعد ذاته مؤشرًا)	قد يعود السبب لقصور في التدريب أو جاهزية الثقافة التنظيمية
– (Zhang, Wang, & Zhou, 2024) شركات في الصين	التحوّل الرقمي عزز رضا الموظفين بشكل ملحوظ؛ الأثر أقوى في المؤسسات الحكومية والعمالية	لم تُذكر آثار سلبية مباشرة في الدراسة	تبرز أهمية السياق المؤسسي (ثقافة التحوّل التقني في الشركات الكبرى)
(Lechevalier & Mofakhami, 2025) اليابان وفرنسا	لا تأثير مباشر للرقمنة على الرضا؛ تأثير إيجابي غير مباشر عبر تحسين ظروف العمل	لم يظهر تأثير مباشر سلبي؛ أبرز تحدي هو فجوة المهارات الرقمية	أكدت الدراسة دور المرونة والاستقلالية في تحقيق الرضا؛ المهارات عامل حاسم

يتضح عمومًا من استعراض أدبيات السنوات الخمس الأخيرة أن التحوّل الرقمي للعمليات يحمل إمكانات واعدة لتعزيز رضا الموظفين، لكنه ليس ضمانًا مطلقًا لتحقيق هذا الرضا. فالعوائد الإيجابية مرهونة بإدارة التحوّل بطريقة تراعي البعد الإنساني للعمل، من خلال توفير متطلبات الموظفين الفنية والنفسية أثناء رحلة الرقمنة. ومن المهم الإشارة إلى أن كثيرًا من الدراسات السابقة ركّزت على مخرجات التحوّل الرقمي الخارجية (مثل رضا العملاء وتحسين الخدمات) أو على الجوانب التقنية البحتة، مع قلة الدراسات التي تناولت بعمق تجربة الموظف الداخلية في هذا التحوّل. وقد أشار (Al-Harbi, 2023) في مراجعة تحليلية إلى وجود فجوة بحثية في هذا المجال، لا سيما في السياق الحكومي السعودي. بناءً على ذلك، تستمد هذه الدراسة أهميتها من سدّ تلك الفجوة عبر التركيز على رأي الموظفين أنفسهم في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تجاه التحوّل الرقمي الجاري في أعمالهم. ومن شأن ذلك أن يساعد على فهم أفضل لكيفية إدارة هذا التحوّل بالشكل الذي يعظّم المنافع ويحدّ من التبعات السلبية على الرضا الوظيفي. إضافةً إلى ما سبق، نلاحظ أن الدراسات السابقة نادرًا ما تناولت بشكل صريح مسألة تأثير المتغيرات الديموغرافية (مثل العمر والجنس والخبرة) على علاقة التحوّل الرقمي بالرضا الوظيفي. وعلى سبيل المثال، وجد (Bolli & Pusterla, 2022) في دراساتهم أن بعض الفئات استفادت أكثر من غيرها من إيجابيات الرقمنة (حيث كانت زيادة الإنتاجية بفضل التحوّل الرقمي أكثر فائدة للموظفات والموظفين الأكبر سنًا)، وفي المقابل كانت ضغوط زيادة وتيرة العمل أكثر وقعًا سلبيًا على الموظفين الأكبر عمرًا والذكور مقارنة بغيرهم. لذا، فإن أحد إسهامات هذه الدراسة سيكون فحص مثل هذه الفروق الديموغرافية في السياق الحكومي السعودي، بما يساعد على تحديد الفجوة البحثية بدقة في جانب اختلاف تأثير التحوّل الرقمي باختلاف خصائص الموظفين. ومن الجدير بالذكر أيضًا أن الإطار النظري لهذه الدراسة يستند إلى تصورات علمية راسخة مثل نموذج الموارد-المطالب الوظيفية (Job Demands-Resources)، الذي يفترض أن التحوّل الرقمي قد يفرض مطالب وظيفية جديدة (مثل الإجهاد التقني وزيادة عبء العمل) وفي الوقت نفسه يوفر موارد وظيفية جديدة (مثل تحسين الكفاءة ورفع درجة الاستقلالية)، وأن مستوى رضا الموظف سيتأثر بمدى التوازن بين هذه المطالب والموارد. وبذلك، فإن تركيز الدراسة سيكون مُعزّزًا بمرجعية نظرية توضح الآليات المحتملة لأثر التحوّل الرقمي على الرضا الوظيفي، مما يضمن تناوّلًا أكثر عمقًا وتحليليةً لهذا الأثر ضمن سياق قطاع الخدمة المدنية السعودي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المصطلحات الرئيسية، وفيما يلي تعريفها الإجرائي لضمان وضوح المعاني في سياق البحث:

1. **التحول الرقمي: (Digital Transformation)** عملية إدخال واعتماد التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف عمليات الوزارة وإجراءاتها الداخلية والخارجية، بهدف رفع مستوى الكفاءة والفعالية، وتحسين الخدمات المقدمة، وتقليل الاعتماد على العمليات الورقية.
2. **رضا الموظفين: (Employee Satisfaction)** الحالة النفسية الإيجابية التي يعكسها الموظفون تجاه وظائفهم وبيئة عملهم في الوزارة. يتم قياسه من خلال مستوى شعور الموظفين بالراحة والتحفيز والإنجاز، ودرجة الرضا عن ظروف العمل والتوازن بين الحياة العملية والشخصية.
3. **الإجهاد التقني: (Technostress)** حالة التوتر والضغط النفسي التي يتعرض لها الموظفون نتيجة الاستخدام المستمر والمتزايد للتقنيات الرقمية في العمل. يظهر الإجهاد التقني من خلال شعور الموظف بالإرهاق التقني، وفقدان السيطرة، وانخفاض مستوى الأداء أو الرضا، نتيجة عدم القدرة على التكيف مع التغيرات التقنية المتسارعة أو متطلبات العمل الرقمي.
4. **المنهج الوصفي التحليلي: (Descriptive-Analytical Methodology)** منهج بحثي يستخدم لوصف الظواهر وخصائصها وتحليل العلاقات بينها بشكل موضوعي ودقيق. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات الكمية وتحليلها إحصائياً، بهدف تفسير وفهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة دون التدخل فيها، وهو المنهج المستخدم في هذه الدراسة لوصف مستوى التحول الرقمي ورضا الموظفين وتحليل العلاقة بينهما.
5. **عينة الدراسة: (Study Sample)** مجموعة فرعية ممثلة لمجتمع الدراسة يتم اختيارها بطرق علمية (مثل العينة العشوائية الطبقية) لتشمل مختلف فئات المجتمع المستهدف من الموظفين. تستخدم العينة بغرض إجراء الدراسة الميدانية عليها، على أن تعكس خصائص المجتمع الأصلي بما يتيح تعميم النتائج.
6. **مقياس ليكرت: (Likert Scale)** أداة قياس شائعة في الاستبيانات، تتكون عادةً من خمس درجات تقييم (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). يُستخدم مقياس ليكرت لقياس اتجاهات وآراء الموظفين ومستوى رضاهم عن جوانب معينة من التحول الرقمي وبيئة العمل.

7. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) مقياس إحصائي يحدد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين. تتراوح قيمته بين +1 و-1؛ حيث تشير +1 إلى علاقة طردية تامة، و-1 إلى علاقة عكسية تامة، و0 إلى عدم وجود علاقة خطية معنوية. سيتم استخدامه في هذه الدراسة لقياس الارتباط بين مستوى التحول الرقمي ورضا الموظفين.
8. الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) أسلوب إحصائي يستخدم لقياس وتأثير عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد بشكل متزامن. يساعد هذا التحليل في تحديد مقدار وتأثير كل متغير مستقل (مثل التحول الرقمي، التدريب، عدد سنوات الخبرة) على المتغير التابع (رضا الموظفين)، مما يبيّن أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
9. تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) اختبار إحصائي يستخدم لفحص الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين لمتغير كمي واحد. يحدد ANOVA ما إذا كانت الفروق المشاهدة بين مجموعات مختلفة (مثلاً بين إدارات متعددة أو فئات عمرية مختلفة) في مستوى رضا الموظفين هي فروق ذات دلالة إحصائية أم ناتجة عن الصدفة. في حالة وجود فروق معنوية، يتم استخدام اختبارات إضافية (مثل اختبار شيفيه) لتحديد مصدر الفروق بين المجموعات.
10. المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables) الخصائص السكانية الأساسية المميزة لأفراد عينة الدراسة، وتشمل في هذه الدراسة الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة التي يعمل فيها الموظف. تُستخدم هذه المتغيرات لتحليل ما إذا كانت هناك فروق في استجابات ورضا الموظفين تجاه التحول الرقمي تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية أو الوظيفية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Methodology)، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى وصف الواقع الحالي للتحول الرقمي في الوزارة وتحليل العلاقة بينه وبين رضا الموظفين. كما أن هذا المنهج يسمح باستخدام البيانات الكمية ويتيح اختبار الفروض حول العلاقة بين المتغيرات من خلال تطبيق المعالجات الإحصائية الملائمة.

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، والتي تم اختيارها نظرًا لدورها الريادي في مجال تطبيق مبادرات التحول الرقمي، وتنوع بيئة العمل فيها مما يجعلها حالة مثالية لدراسة هذه الظاهرة.

- عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة للمجتمع بهدف ضمان التمثيل المتوازن للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة). ويعتمد تحديد حجم العينة على جدول مورجان (Morgan Table)، أو على معادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، بهدف الوصول إلى حجم كافٍ يعزز من القدرة على تعميم النتائج.

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

تحدد الدراسة الحالية ضمن حدود واضحة على النحو التالي:

- الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيارها نظرًا لريادتها في تطبيق التحول الرقمي، وتنوع إداراتها وأقسامها التي تمثل بيئة مثالية لدراسة الموضوع.

- الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من بداية عام 2025 حتى منتصف عام 2026 (18 شهرًا)، بما يتوافق مع الجدول الزمني الموضوع لمراحل الدراسة، ابتداءً من مراجعة الأدبيات وصولاً إلى مرحلة النشر العلمي.

- الحدود البشرية:

تشمل الدراسة موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من مختلف الإدارات، والمستويات الوظيفية، والفئات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بهدف تحقيق التمثيل الدقيق لجميع شرائح الموظفين في الوزارة.

وسائل جمع بيانات الدراسة:

سيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث سيتم تصميم الاستبيان وفق المعايير العلمية لضمان صدق المحتوى وثبات الأداة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء الموظفين. يتألف الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة).
- القسم الثاني: أسئلة لقياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في الوزارة، وتأثيراته الإيجابية والسلبية على الأداء الوظيفي.
- القسم الثالث: أسئلة لقياس رضا الموظفين عن بيئة العمل في ظل التحول الرقمي، وبرامج التدريب والتوعية الرقمية.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وتشمل المعالجات الإحصائية المستخدمة ما يلي مع توضيح سبب اختيار كل منها وربطها بفرضيات الدراسة:

1. الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية) تُستخدم لوصف الخصائص الأساسية لمتغيرات الدراسة، وتحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى رضا الموظفين بشكل عام.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) يُستخدم لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ورضا الموظفين، بهدف تحديد قوة واتجاه هذه العلاقة (إيجابية أو سلبية).
3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) يستخدم هذا التحليل لاختبار الفرضيات التي تتعلق بتأثير التحول الرقمي (كمتغير مستقل) وأبعاده المختلفة (مثل مستوى التطبيق، التدريب، التحديات التقنية) على رضا الموظفين (كمتغير تابع). كما سيتم استخدام الانحدار لتحديد مدى مساهمة كل بعد من أبعاد التحول الرقمي في تفسير التباين في مستوى الرضا.

4. تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA)

سيُستخدم لفحص الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى للمتغيرات الديموغرافية، مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة)، وذلك لمعرفة ما إذا كانت هذه الخصائص تؤدي إلى تباين واضح في مستوى رضا الموظفين.

5. تحليل التفاعل (Interaction Effect Analysis)

بالإضافة إلى تحليل التباين، سيتم إجراء تحليل إضافي لقياس التفاعل بين المتغيرات الديموغرافية (كعوامل معدلة) وتأثير التحول الرقمي على رضا الموظفين. وسيتم استخدام اختبارات التفاعل في تحليل الانحدار (Regression with interaction terms) لمعرفة كيف تؤثر المتغيرات الديموغرافية في قوة واتجاه العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي، مما يُظهر بوضوح الدور التعديلي للمتغيرات الديموغرافية في النموذج النظري.

التوضيح التفصيلي لدور المتغيرات الضابطة (الديموغرافية):

تُوظف المتغيرات الديموغرافية في هذه الدراسة بوصفها عوامل تعديل (Moderators)، حيث يُفترض أنها تؤثر في طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي. سيتم فحص تأثير هذه المتغيرات من خلال إدخالها كعوامل تفاعل ضمن نموذج الانحدار الخطي.

على سبيل المثال، سيتم اختبار ما إذا كانت العلاقة بين مستوى التحول الرقمي والرضا الوظيفي تختلف حسب العمر أو الخبرة أو نوع الإدارة، بحيث إذا ظهر تفاعل دال إحصائيًا فهذا يعني أن العلاقة تختلف بشكل واضح بناءً على هذه الخصائص الديموغرافية. هذا النهج يسمح بتفسير أعمق وأكثر دقة لنتائج الدراسة، ويمكن من تقديم توصيات موجهة ومفصلة لصناع القرار حسب كل فئة ديموغرافية.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

تتوزع مراحل البحث وفق الجدول الزمني التالي:

المرحلة	المدة الزمنية	الفترة الزمنية المتوقعة
مراجعة الأدبيات وإعداد واعتماد خطة البحث	شهران (8 أسابيع)	الشهر 1 – الشهر 2
تصميم وتطوير الاستبيان وتحكيمه واعتماده	شهر واحد (4 أسابيع)	الشهر 3
الدراسة التجريبية (Pilot Study)	شهر واحد (4 أسابيع)	الشهر 4
جمع البيانات الميدانية	3 أشهر (12 أسبوعاً)	الشهر 5 – الشهر 7
مراجعة وترميز وإدخال البيانات	شهران (8 أسابيع)	الشهر 8 – الشهر 9
إجراء التحليل الإحصائي	شهران (8 أسابيع)	الشهر 10 – الشهر 11
كتابة ومناقشة نتائج البحث	شهران (8 أسابيع)	الشهر 12 – الشهر 13
كتابة فصول البحث والتوصيات	شهران (8 أسابيع)	الشهر 14 – الشهر 15
المراجعة النهائية وتدقيق البحث	شهر واحد (4 أسابيع)	الشهر 16
تقديم البحث واعتماده بصيغته النهائية	شهر واحد (4 أسابيع)	الشهر 17
التحضير للنشر العلمي أو العرض في مؤتمر علمي	شهر واحد (4 أسابيع)	الشهر 18
الإجمالي	18 شهراً (سنة ونصف)	الشهر 1 – الشهر 18

هذه الخطة الزمنية تقديرية وقابلة للتعديل بناءً على أي عقبات أو مستجدات قد تطرأ أثناء تنفيذ البحث. سيتم الالتزام قدر الإمكان بهذه المواعيد لضمان إنجاز البحث في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

- Abdulkareem, A. K., Ishola, A. A., Bello, M. L., & Adejumo, A. (2024). The dark side of digitalization: Examining the impact of digital overload on job autonomy and job satisfaction. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 22(3), 354–371.
<https://doi.org/10.1108/JICES-07-2023-0091>
- Al-Harbi, A. A. (2023). الفجوة البحثية في دراسات التحول الرقمي: مراجعة تحليلية. 40. 96. (1)77مجلة جامعة الملك سعود للدراسات الإدارية، 40. تحليلية
- Al-Juhani, S. A. (2022). التحول الرقمي وأثره على رضا العاملين في المؤسسات. 62. 68. (3)45المجلة السعودية للإدارة العامة، 62. الحكومية السعودية
- Al-Mamary, Y. H., Shamsuddin, A., & Aziati, N. (2021). The relationship between digital transformation and employee job satisfaction: A study in the public sector of Saudi Arabia. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 99(4), 845–857.
- Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263–300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Good Things Foundation. (2019). *Improving digital skills for employability* [Report]. Good Things Foundation.
<https://www.goodthingsfoundation.org>
- Kot, P. (2022). Role of technostress in job satisfaction and work engagement in people working with ICT. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 37(3), 331–349.
- Lechevalier, S., & Mofakhami, M. (2025). Assessing job satisfaction in the era of digital transformation: A comparative study of the first wave of tasks digitalization in Japan and France. *Eurasian Business Review*, 15(1), 93–129. <https://doi.org/10.1007/s40821-024-00282-7>
- Tarhini, A., El-Masri, M., Ali, M., & Serrano, A. (2022). Technostress and employee performance during the COVID-19 pandemic: The role of

digital transformation. *Information Technology & People*, 35(6), 1834–1857. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2020-0781>

- Zhang, B., Wang, S., & Zhou, R. (2024). Corporate digital transformation and rank-and-file employee satisfaction. *China Accounting and Finance Review*, 26(4), 485–511. <https://doi.org/10.1108/CAFR-08-2023-0101>
- Zhang, Y., Liu, Z., Wang, Q., & Chen, X. (2024). Digital transformation and employee satisfaction in labor-intensive Chinese state-owned enterprises. *Asian Business & Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1057/s41291-024-00157-0>

