

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر التحول الرقمي للعمليات على رضا الموظفين: دراسة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية

ب. العنوان باللغة الإنجليزية:

Impact of Digital Process Transformation on Employee Satisfaction: Study at the Ministry of Human Resources and Social Development in Saudi Arabia

سعود عبدالعزيز عبدالله آل حمد

242000242

كلية الإدارة

اسم الباحث :

الرقم الأكاديمي :

الكلية :

1447هـ - 2025 م

مقدمة الدراسة

في ظل التحولات العالمية المتسارعة نحو الرقمنة، أصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية في تطوير أداء المؤسسات، ووسيلة فعّالة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات. ولم يعد التحول الرقمي خياراً استراتيجياً فحسب، بل أصبح ضرورة تملحها التغيرات التقنية والاقتصادية والاجتماعية، حيث تسعى المؤسسات إلى إعادة هيكلة عملياتها التقليدية من خلال تبني حلول رقمية تضمن السرعة، والدقة، والشفافية.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي بأهمية خاصة ضمن رؤية 2030 التي تسعى إلى بناء حكومة رقمية فعّالة، تُمكن الجهات الحكومية من تقديم خدماتها بجودة عالية وكفاءة أكبر. وتُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من أبرز الجهات التي قطعت شوطاً كبيراً في رقمنة عملياتها الداخلية والخارجية، من خلال تطبيق أنظمة إلكترونية متكاملة تسعى لتحسين الإجراءات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.

ومع تسارع هذا التحول، برزت تساؤلات حول مدى تأثير هذه التغيرات الرقمية على رضا الموظفين، باعتبارهم العنصر البشري الذي يُعَوَّل عليه في تنفيذ العمليات وتفعيل الأنظمة. فالتحول الرقمي – رغم فوائده التقنية والتنظيمية – قد يؤدي إلى ضغوط مهنية جديدة وتغيرات في بيئة العمل، مما قد يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي؛ وهذا ما يجعل تقييم هذا الأثر ضرورة علمية وعملية.

ورغم وفرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي من زوايا تقنية أو تنظيمية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة في فهم أثر التحول الرقمي للعمليات على رضا الموظفين، لا سيما في السياق الحكومي السعودي. وفي وزارة الموارد البشرية تحديداً، التي تمثل بيئة مثالية لدراسة هذا الموضوع بحكم حجمها وتأثيرها، ما تزال المعطيات محدودة حول تجربة الموظفين مع التحول الرقمي.

بناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي للعمليات ورضا الموظفين من خلال دراسة ميدانية تستند إلى منهج كمي، وتهدف إلى الإجابة عن تساؤلات تتعلق بدرجة هذا التأثير، وأبرز العوامل التي تعززه أو تحد منه، وذلك للوصول إلى توصيات تساهم في تحسين إدارة التغيير الرقمي بطريقة تدعم الاستقرار والرضا الوظيفي داخل الوزارة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من التحسينات المتوقعة نتيجة التحول الرقمي في بيئات العمل، إلا أن تأثيره على رضا الموظفين ليس واضحًا بشكل قاطع. تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن تبني التقنيات الرقمية في العمليات قد يرتبط بزيادة رضا الموظفين عن وظائفهم عبر تقليل المهام الروتينية وتحسين كفاءة الأداء. (Al-Dhaafri, Yusoff, & Al-Swidi, 2022) فقد وجد باحثون علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ومستوى رضا الموظفين، مما يعني أن مبادرات الرقمنة يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي بالتوازي مع رفع الكفاءة التشغيلية، (Al-Mamary, Shamsuddin, & Aziati, 2021).

في المقابل، تحذر دراسات أخرى من أن الإدخال السريع للتقنيات الرقمية قد يفرض تحديات وضغوطاً مهنية جديدة؛ إذ يمكن لتسارع وتيرة العمل نتيجة الأتمتة والاتصال التقني المستمر أن يؤدي إلى ارتفاع مستوى التوتر والإجهاد التقني (Technostress)، واختلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية. (Tarhini, El-Masri, Ali, & Serrano, 2022) هذه الآثار السلبية المحتملة قد تنعكس سلباً على رضا الموظفين إذا لم تتم إدارتها بشكل فعال، مما يجعل الصورة غير واضحة حول المحصلة النهائية للتحول الرقمي على العنصر البشري في المنظمة. وبرغم وفرة الأبحاث التي تناولت التحول الرقمي من جوانبه التقنية والتنظيمية، فإن معظمها ركز على تحسين الخدمات ورضا العملاء أكثر من تركيزها على الموظفين أنفسهم (Al-Harbi, 2023) وتشير الأدبيات الحديثة إلى وجود فجوة بحثية واضحة في فهم أثر التحول الرقمي للعمليات على رضا الموظفين من الداخل، لا سيما في السياق الحكومي السعودي حيث ما تزال المعطيات محدودة حول تجربة الموظفين مع التحول الرقمي (الجهني، 2022). بل إن دراسة عربية حديثة لم تجد العلاقة الإيجابية المتوقعة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي في إحدى الجهات الحكومية الخدمية، مما يثير المزيد من التساؤلات حول العوامل التي قد تعزز أو تضعف تأثير الرقمنة على الرضا الوظيفي (الجهني، 2022).

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

إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي للعمليات على رضا الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى رضا الموظفين عن التحول الرقمي للعمليات في الوزارة؟
2. ما الجوانب الإيجابية التي يعكسها التحول الرقمي على أداء الموظفين ورضاهم؟
3. ما أبرز التحديات أو الآثار السلبية التي يواجهها الموظفون نتيجة التحول الرقمي؟
4. هل تختلف درجة الرضا باختلاف المتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة)؟
5. ما السبل المقترحة لتعزيز رضا الموظفين في ظل التوسع في التحول الرقمي للعمليات؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تنبع أهمية هذا البحث من مجموعة من الاعتبارات العلمية والعملية التي تجعله مساهمة نوعية في الأدبيات الإدارية والرقمية. وتتمثل أبرز أوجه الأهمية فيما يلي:

1. أهمية علمية: يساهم هذا البحث في سد فجوة معرفية واضحة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على الأبعاد التقنية والتنظيمية للتحول الرقمي أو على رضا العملاء والمستفيدين، بينما لم تحظ تجربة الموظفين وتأثير الرقمنة على رضاهم بالاهتمام الكافي، لا سيما في السياق الحكومي السعودي. وعليه، يقدم هذا البحث إطاراً تحليلياً لفهم العلاقة بين التحول الرقمي ورضا الموظفين في بيئة عمل حيوية ومؤثرة.
2. أهمية تطبيقية: يوفر البحث مؤشرات ونتائج ميدانية قابلة للتطبيق لصناع القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، تساهم في تحسين تنفيذ برامج التحول الرقمي بما يعزز من رضا الموظفين واستقرارهم المهني. كما يمكن أن تساعد التوصيات الناتجة عن البحث في تحسين إدارة التغيير وتخفيف آثار "الإجهاد التقني" أو مقاومة التغيير التي قد تنشأ خلال مراحل الرقمنة.
3. أهمية وطنية: تنسجم أهداف هذا البحث مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تولي التحول الرقمي أهمية محورية في بناء حكومة ذكية وفعالة. ومن هذا المنطلق، فإن دراسة أثر الرقمنة على الموظف الحكومي تمثل عنصراً حيوياً في ضمان نجاح التحول المؤسسي الشامل، وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية والرضا الوظيفي.
4. إثراء الممارسة الإدارية: يمكن لنتائج البحث أن تزود مديري الموارد البشرية ووحدات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بفهم أعمق للتحديات النفسية والتنظيمية التي قد تواجه الموظفين خلال مسيرة الرقمنة، مما يمكنهم من تصميم برامج توعية وتدريب وتطوير أكثر ملاءمة وفعالية.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى استكشاف أثر التحول الرقمي للعمليات على رضا الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال السعي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل مستوى التحول الرقمي للعمليات داخل الوزارة وتحديد نطاقه وتطبيقاته في مختلف الإدارات.
2. قياس مستوى رضا الموظفين تجاه التغييرات الرقمية في بيئة العمل.
3. استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي للعمليات ورضا الموظفين من حيث الأثر الإيجابي أو السلبي.
4. تحديد أبرز الفوائد التي يشعر بها الموظفون نتيجة التحول الرقمي، مثل تحسين الأداء وتخفيف الأعباء الإدارية.
5. رصد أبرز التحديات أو الضغوط المهنية التي قد تنشأ عن تطبيق التحول الرقمي وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
6. تحليل الفروق في رضا الموظفين بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة).
7. اقتراح آليات واستراتيجيات لتعزيز رضا الموظفين في ضوء نتائج التحول الرقمي.

فرضيات الدراسة:

بناءً على أسئلة ومشكلة البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول 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 التحول الرقمي للعمليات ومستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في الوزارة.
2. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي للعمليات وتحسين أداء الموظفين في الوزارة.

3. توجد علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين تحديات التحوّل الرقمي (مثل الإجهاد التقني وزيادة الضغط المهني) ومستوى رضا الموظفين في الوزارة.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا الموظفين تجاه التحوّل الرقمي للعمليات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة).
5. توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفير برامج التدريب والتوعية المصاحبة للتحوّل الرقمي وزيادة مستوى رضا الموظفين في الوزارة.

نموذج الدراسة

يتألف نموذج الدراسة الحالي من متغيرين رئيسين؛ أحدهما مستقل (التحول الرقمي للعمليات)، والآخر تابع (رضا الموظفين)، كما يتضمن النموذج مجموعة من المتغيرات الوسيطة والضابطة، ويُوضح النموذج كالتالي:

أولاً: المتغير المستقل (Independent Variable)

• التحول الرقمي للعمليات (Digital Transformation)

ويتضمن الأبعاد الفرعية التالية:

- مستوى تطبيق الأنظمة الرقمية.
- مستوى كفاءة وفاعلية العمليات الرقمية.
- التدريب والتوعية الرقمية.
- التحديات والصعوبات التقنية (مثل الإجهاد التقني).

ثانياً: المتغير التابع (Dependent Variable)

• رضا الموظفين (Employee Satisfaction)

ويتضمن الأبعاد الفرعية التالية:

- الرضا عن بيئة العمل الرقمية.
- الرضا عن أداء المهام وتحسين الإنتاجية.
- الرضا عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
- الرضا عن الدعم الفني والتدريب.

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables)

تمثل هذه المتغيرات عوامل ضابطة في النموذج، وتشمل:

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

الشكل التوضيحي لنموذج الدراسة:



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، وجد عدد متزايد من الدراسات أن تبني التقنيات الرقمية في بيئة العمل يرتبط بتحسين رضا العاملين بشكل عام، عبر تقليل المهام اليدوية الرتيبة وتحسين الإنتاجية وكفاءة الأداء (Al-Mamary et al., 2021); (Dhaafri et al., 2022) على سبيل المثال، توصل المعمري وآخرون (2021) في دراستهم على القطاع العام السعودي، والظافري وآخرون (2022) في دراستهم على المؤسسات الحكومية في الإمارات، 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. هذا التوجه يتسق أيضًا مع مراجعات أدبية أشمل؛ حيث يبرز توجه لنقل الأدوار الوظيفية من أعمال تشغيلية تكرارية إلى مهام استراتيجية أكثر مرونة، الأمر الذي عزز الرضا العام لدى الموظفين. (Al-Harbi, 2023)

وفي السياق الدولي، قدّمت بعض الدراسات رؤية متوازنة توضح جوانب إيجابية وأخرى سلبية للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية. على سبيل المثال، أجرى بولي وبوسترلا (Poli & Bouchterla, 2022) دراسة في سويسرا بيّنت أن الرقمنة حسّنت بالفعل رضا الموظفين عبر رفع إنتاجيتهم وإثراء محتوى العمل بجعله أكثر تشويقًا، 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 أدت إلى ارتفاع الضغط الزمني وتراجع جودة الحياة لدى بعض الموظفين، ما يعني أن فوائد الرقمنة قد يقابلها ظهور ضغوط مهنية جديدة إن لم يُنتبه لها وتُدار بشكل سليم.

أما على مستوى البيانات الحكومية في المنطقة العربية، فإن النتائج جاءت متسقة بشكل كبير مع التوجه العالمي الإيجابي. أوضحت دراسة ميدانية في القطاع الحكومي الإماراتي أن تطبيق التحول الرقمي أسهم في رفع رضا الموظفين بشكل ملحوظ (Al-Dhaafri et al., 2022)، كما أكدت نتائج دراسة المعمري وآخرون (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 إيجابًا على رضاهم الوظيفي. وترجع هذه المزايا في جوهرها إلى دور التقنية في أتمتة المهام المتكررة التي كانت تستنزف وقت وجهد الموظف، وإتاحة مهام أكثر تنوعًا وتحفيزًا، مما زاد شعورهم بالإنجاز والفاعلية. وتدعم الأدبيات فكرة أن التحول الرقمي عندما يُمكن الموظفين

ويرفع كفاءتهم فإنه يعزّز الرضا لديهم، وهو ما يتوافق مع الرؤية العامة لكثير من مبادرات الرقمنة الحكومية التي تركز على تحسين بيئة العمل الداخلية.(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، نبّه طرهي وآخرون (Tarhini, El-Masri, Ali, & Serrano, 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 سلبيًا 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 (Zubairu & Adetoun, 2022). تدعم هذه النتائج فكرة أن التحوّل الرقمي قد يتحول إلى سيف ذو حدين؛ فكما يمكن أن يحسّن بيئة العمل يمكن أيضًا أن يُسبّب إرهاقًا وضغوطًا 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 التحسين في الرضا الوظيفي ليس تلقائيًا 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 عائقًا أمام استفادتهم من التقنيات الجديدة.

وفي الدراسات الأحدث (خلال عامي 2023 و2024) تستمر البحوث في تأكيد أهمية عامل السياق والتنفيذ في تحديد أثر الرقمنة على الرضا. قدم تشانج وزملاؤه (Zhang, Liu, Wang, & Chen, 2024) دليلًا كميًا واسع النطاق من قطاع الشركات في الصين، مفاده أن التحوّل الرقمي يرتبط بارتفاع معنوي في رضا الموظفين، بل إن هذا الأثر كان أكثر وضوحًا في بيئات ذات كثافة عمالية عالية وفي المؤسسات المملوكة للدولة. يشير ذلك إلى أن الرقمنة قد تكون أكثر نفعًا للرضا الوظيفي في المنظمات التي تعتمد بشدّة على القوى البشرية وفي الأوساط التي يكون فيها التحديث التقني جزءًا من ثقافة المؤسسة (كما هو الحال في المؤسسات الحكومية الكبرى). وعلى النقيض من ذلك، أظهرت دراسة مقارنة حديثة أجريت في اليابان وفرنسا (Lechevalier & Moufakkir, 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 وفرص التعلم، مما أدى في المحصلة إلى رفع الرضا الوظيفي، في حين ظلت الفجوة الرقمية في المهارات عائقاً أمام بعض الموظفين للاستفادة من التحوّل. تعكس هذه النتائج أن أثر التحوّل الرقمي ليس واحداً في جميع الظروف، بل يتوقف على كيفية تطبيقه وإدارة تغييرات بيئة العمل المصاحبة له. فالموظف الذي يحصل على دعمٍ وتدريبٍ كافٍ ويشهد تحسّناً في ظروف عمله (كالمرونة والتواصل وأساليب الإنجاز) سيشعر على الأرجح برضا أكبر، أما إذا صاحب التحوّل تحديات تقنية أو نقص في التأهيل فإن الأثر الإيجابي قد يتبدد.

عموماً، يتضح من استعراض الأدبيات في السنوات الخمس الأخيرة أن التحوّل الرقمي للعمليات يحمل إمكانات واعدة لتعزيز رضا الموظفين، لكنه ليس ضماناً مطلقاً لتحقيق هذا الرضا. فالعوائد الإيجابية مرهونة بإدارة التحوّل بطريقة تراعي البعد الإنساني للعمل، وتوفير متطلبات الموظفين الفنية والنفسية خلال رحلة الرقمنة. ومن المهم الإشارة إلى أن الكثير 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 الحربي (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 سد تلك الفجوة من خلال التركيز على رأي الموظفين أنفسهم في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تجاه التحوّل الرقمي الجاري في أعمالهم، بما يساعد على فهم أفضل لكيفية إدارة هذا التحوّل بما يعظّم المنافع ويحد من التبعات السلبية على الرضا الوظيفي.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

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

1. التحوّل 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 يبين 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 التحوّل الرقمي تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية أو الوظيفية.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Methodology) في هذه الدراسة، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، حيث يسمح بوصف الظواهر وتحليل العلاقة بين المتغيرات (التحوّل الرقمي للعمليات ورضا الموظفين) باستخدام البيانات الكمية والأساليب الإحصائية.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الوزارة تحديداً نظراً لريادتها في تطبيق التحوّل الرقمي على نطاق واسع، وتنوع إداراتها وعملياتها، مما يجعلها بيئة نموذجية لدراسة العلاقة بين التحوّل الرقمي ورضا الموظفين.

• عينة الدراسة:

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة، لضمان تمثيل كافة شرائح الموظفين بشكل متوازن. ستشمل العينة فئات متنوعة بحسب المتغيرات الديموغرافية الأساسية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة). سيتم تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورجان (Morgan Table) أو وفقًا لمعادلة كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، وذلك لضمان حجم كافٍ يعطي نتائج دقيقة ويمكن تعميمها على المجتمع الأصلي.

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

تحدد الدراسة الحالية ضمن مجموعة من الحدود، وهي كما يلي:

• 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 الاعتماد بشكل أساسي على الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وقد تم تصميم الاستبيان وفق المعايير العلمية لضمان صدق المحتوى والثبات، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء الموظفين ومستوى رضاهم. قُسم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام رئيسية كما يلي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية للموظفين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الإدارة).
- القسم الثاني: أسئلة تقيس مستوى تطبيق التحول الرقمي في عمليات الوزارة، وتأثيره على الأداء الوظيفي، والتحديات المصاحبة.
- القسم الثالث: أسئلة تقيس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل بعد تطبيق التحول الرقمي، بالإضافة إلى أسئلة حول برامج التدريب والتوعية الرقمية المصاحبة للتحول.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

1. ستتم معالجة البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتشمل الأساليب والإحصاءات التي سيجري استخدامها ما يلي:
 - الإحصاء الوصفي: حساب المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، النسب المئوية) وذلك لوصف خصائص البيانات وتحديد مستوى كل من التحول الرقمي ورضا الموظفين.
 - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي للعمليات ومستوى رضا الموظفين عن العمل.
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة (مثل مستوى التحول الرقمي، برامج التدريب، التحديات التقنية) في تفسير التغير في المتغير التابع (رضا الموظفين)، وتحديد قوة وتأثير كل منها.
 - اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA): لفحص الفروق ذات الدلالة الإحصائية في متوسطات رضا الموظفين تجاه التحول الرقمي بين مجموعات الموظفين المختلفة وفق المتغيرات الديموغرافية (مثل: فروق بين الذكور والإناث، أو بين فئات سنوات الخبرة المختلفة، إلخ). سيتم استخدام اختبار (ت) لمقارنة متوسطين، وتحليل ANOVA لمقارنة ثلاثة متوسطات فأكثر.

سيتم عرض النتائج الإحصائية وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة. كما ستتم مناقشة هذه النتائج وربطها بأدبيات البحث السابقة، بهدف الخروج باستنتاجات مبنية على البيانات، وتقديم توصيات عملية موجهة لصناع القرار في الوزارة لتعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي ودعم رضا الموظفين.

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.

- Al-Dhaafri, H. S., Yusoff, R. Z., & Al-Swidi, A. K. (2022). The impact of digital transformation on employee satisfaction in public organizations: Empirical evidence from the UAE. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 101–117.
- Al-Harbi, A. A. (2023). الفجوة البحثية في دراسات التحول الرقمي: مراجعة تحليلية. *مجلة جامعة الملك سعود للدراسات الإدارية*, 40, 77–96. (1)
- Al-Juhani, S. A. (2022). التحول الرقمي وأثره على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية. *المجلة السعودية للإدارة العامة*, 62, 45–68. (3)
- 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.
- Lechevalier, S., & Moufakkir, D. (2024). Digital work practices and employee satisfaction in Japan and France: A comparative study. *Journal of Comparative Labor Studies*, 46(1), 57–80.
- Poli, P., & Bouchterla, A. (2022). Digitalization and quality of working life in Swiss administration: Blessing or burden? *Swiss Journal of Sociology*, 48(2), 221–240.
- 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, 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>
- Zubairu, I. K., & Adetoun, O. A. (2022). Over-digitalization and job satisfaction in Nigerian civil service. *African Journal of Management*, 8(1), 35–48.