



جامعة ميدأوشن
كلية الادارة

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

إعداد

باحث الدكتوراه : سعود عبدالعزيز عبدالله آل حمد
المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه
في
الإدارة

سنة التخرج
2027

مقدمة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً نوعياً في مجال الحكومة الرقمية في إطار رؤية السعودية 2030، التي جعلت التحول الرقمي إحدى الركائز الأساسية لتطوير القطاع العام وتعزيز كفاءة الخدمات وجودتها. فقد تبنت الدولة عددًا من الأطر التنظيمية والاستراتيجيات الوطنية، من أبرزها إنشاء هيئة الحكومة الرقمية لوضع السياسات والمعايير، وتمكين الجهات الحكومية من إعادة تصميم خدماتها بالاعتماد على التقنية والبيانات (Digital Government Authority [DGA], 2024; World Bank, 2022). ويستهدف هذا التوجه بناء حكومة رقمية فاعلة تسهم في تحسين جودة حياة الأفراد، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز الاقتصاد الرقمي الوطني.

وفي هذا السياق الوطني، برزت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بوصفها إحدى أكبر الجهات الحكومية من حيث حجم الخدمات وتنوع المستفيدين وتعدد القطاعات الوظيفية في داخلها. وقد قطعت الوزارة شوطاً كبيراً في رقمنة عملياتها الداخلية والخارجية؛ إذ تبنت أنظمة رقمية متكاملة لإدارة الموارد البشرية، والعمليات الإدارية والمالية، والخدمات الموجهة للأفراد والمنشآت، مع السعي إلى تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتيسير رحلة المستفيد. وتشير بيانات الوزارة وتقارير الحكومة الرقمية إلى أن نسبة كبيرة من خدمات الوزارة أصبحت مؤتمتة وتنفَّذ عبر منصات إلكترونية متعددة، مما أسهم في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين الشفافية وإتاحة الخدمة على مدار الساعة (DGA, 2024). غير أنَّ هذا التحول لا يقتصر أثره على المستفيدين الخارجيين، بل يعيد تشكيل بيئة عمل الموظفين داخل الوزارة وطبيعة تفاعلهم اليومي مع الأنظمة الرقمية.

من منظور نظري أوسع، يُعرّف التحول الرقمي المؤسسي بأنه عملية شاملة لإعادة تصميم العمليات والنماذج التشغيلية والخدمات، عبر توظيف التقنيات الرقمية الحديثة بما يتجاوز مجرد أتمتة الإجراءات التقليدية إلى إعادة هندسة جذرية لطرق العمل وتدفق المعلومات (Davenport, 1993; Vial, 2019). وتُظهر الأدبيات أن هذا التحول يمكن أن يحقق مكاسب ملموسة للمؤسسات، مثل رفع كفاءة العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على الابتكار والتكيف مع المتغيرات. وعلى المستوى الفردي، تشير دراسات دولية إلى أن رقمنة الإجراءات وأتمتة المهام الروتينية تخفف الأعباء الميكانيكية عن كاهل الموظف، وتتيح له التركيز على مهام ذات قيمة مضافة أعلى، بما يعزز شعوره بالإنجاز والتمكين ويرفع من مستوى رضاه الوظيفي عندما تُدار عملية التحول بصورة مناسبة (Bolli & Pusterla, 2022). وفي بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، يُفترض أن تسهم هذه التحسينات في تيسير أداء الموظفين لمهامهم اليومية، وتقليل ازدواجية العمل، وتحسين تجربة الموظف الرقمية، وهو ما يُتوقع أن ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي لديهم.

في المقابل، تنبّه الأدبيات إلى أن التحول الرقمي المكثف قد ينطوي على جوانب "مظلمة" تمسّ التجربة اليومية للموظف. فقد ارتبطت بيئات العمل عالية الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية بظاهرة "الإجهاد التقني (Technostress)"، وهي الضغوط النفسية والمعرفية الناجمة عن التعامل المستمر مع التقنيات ومتطلباتها

(Ayyagari et al., 2011) كما أدى شيوع ثقافة "دائم الاتصال" (Always-on culture) خاصة بعد انتشار العمل عن بُعد في أعقاب جائحة كوفيد-19 - إلى طمس الحدود بين وقت العمل ووقت الراحة، وصعوبة انفصال الموظف عن متطلبات الأنظمة والبريد والمنصات الداخلية. وتُظهر تحليلات تجميعية أن ارتفاع كثافة المتطلبات التقنية، وتزايد المراقبة أو المتابعة الرقمية، يرتبطان بزيادة مستويات التوتر والإرهاق الذهني وتراجع الرفاهية والرضا الوظيفي (Ravid et al., 2020) وفي سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، حيث يعتمد كثير من الموظفين على أنظمة رقمية مترابطة لإنجاز أعمالهم، قد تقود الأعطال المتكررة، أو بطء الأنظمة، أو نقص التدريب والدعم الفني، إلى تنامي مشاعر الإجهاد وعدم الرضا لدى بعض الفئات، رغم المكاسب المؤسسية العامة للتحوّل الرقمي.

ولفهم هذا التباين بين الجوانب الإيجابية والسلبية للتحوّل الرقمي على الموظفين، تستند الدراسات إلى عدد من النماذج والأطر النظرية. من أبرزها نموذج قبول التقنية (Technology Acceptance Model - TAM) الذي يفترض أن تقبل الأفراد للأنظمة الجديدة واستخدامهم لها يتحددان بدرجة إدراكهم لـ"المنفعة المتصورة" و"سهولة الاستخدام المتصورة". (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000) كما يقدم إطار "التقنية-التنظيم-البيئة" (TOE) منظوراً بنوياً لفهم جاهزية المؤسسات لتبني التقنيات من خلال ثلاثة أبعاد متداخلة: خصائص التقنية نفسها، وخصائص البيئة التنظيمية الداخلية (الثقافة، الهيكل، الدعم القيادي)، والبيئة الخارجية (اللوائح والضغوط المؤسسية). (Oliveira & Martins, 2011) (وتضيف النماذج الموحدة لقبول التقنية مثل UTAUT بعداً آخر يتمثل في تأثير الخصائص الديموغرافية والسلوكية للأفراد - مثل العمر والجنس والخبرة التقنية وطبيعة الوظيفة - في تعديل العلاقة بين استخدام التقنية ومخرجاتها، بما في ذلك الرضا الوظيفي). (Venkatesh et al., 2003) وتكتسب هذه الأطر أهمية خاصة في وزارة كبيرة ومتنوعة كوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، حيث يختلف مستوى التعرّض للأنظمة الرقمية، ونمط استخدامها، بين إدارات وقطاعات ووظائف متعددة.

انطلاقاً من هذه الخلفية، تُظهر الأدبيات العالمية صورة مركّبة لأثر التحوّل الرقمي على الموظفين؛ إذ تشير من جهة إلى إمكان تحقيق مكاسب واضحة في الكفاءة والمرونة وتجربة العمل بما يعزز الرضا الوظيفي، وتُبرز من جهة أخرى مخاطر متعلقة بالإجهاد التقني، وزيادة الأعباء، وتهديد التوازن بين العمل والحياة الشخصية، إذا لم تُصمّم مبادرات التحوّل وتُدار بطريقة تراعي البعد الإنساني. أما في السياق السعودي، فما تزال الدراسات التي تقيس بصورة مباشرة أثر التحوّل الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين داخل القطاع الحكومي محدودة؛ وغالباً ما تركز الدراسات القائمة على جودة الخدمات الإلكترونية أو رضا المستفيد الخارجي، أكثر من تركيزها على تجربة الموظف الداخلية. كما أن الأبحاث التي تجمع في إطار واحد بين متغيرات التحوّل الرقمي، وتجربة الموظف الرقمية، والإجهاد التقني، وقبول التقنية، وخصائص الأفراد في بيئة حكومية سعودية - وبخاصة داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية - ما تزال في بداياتها. ومن ثم تبرز الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، من خلال فحص الأثر المباشر للتحوّل الرقمي المؤسسي بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي لموظفي

الوزارة، مع استحضار ظاهرة الإجهاد التقني ودور قبول التقنية والخصائص الديموغرافية في تشكيل هذا الأثر، بما يمهّد لصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها في القسم التالي.

مشكلة الدراسة

أولاً: الخلفية والسياق العام

يشهد العالم المعاصر ثورة متسارعة في مجال التحوّل الرقمي المؤسسي، حيث تتجه الحكومات والمنظمات إلى إعادة تصميم عملياتها وخدماتها استناداً إلى التقنيات الرقمية الحديثة من أجل تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع جودة الخدمات وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة. وقد أصبحت الرقمنة عنصراً جوهرياً في استراتيجيات التطوير الوطني؛ إذ تُعد المملكة العربية السعودية من الدول الساعية بجدية إلى ترسيخ موقعها ضمن الاقتصادات الرقمية الرائدة، من خلال رؤية المملكة 2030 التي جعلت التحوّل الرقمي ركيزة أساسية لتطوير القطاعين العام والخاص، وتحسين تجربة المستفيدين، ورفع كفاءة الإنفاق (Digital Government Authority [DGA], 2024; World Bank, 2022).

وفي إطار هذه الرؤية، تبنّت الجهات الحكومية السعودية مبادرات وأنظمة رقمية واسعة النطاق تغطي مجالات متعددة؛ من الخدمات التفاعلية الموجهة للمواطنين والمقيمين، إلى الأنظمة الداخلية التي تدير الموارد البشرية والمالية وسلاسل الإمداد والعمليات الإدارية. وتُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نموذجاً بارزاً لهذا التوجّه؛ إذ وسّعت الوزارة من استخدام الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية لإدارة خدماتها المتنوعة، سواء تلك الموجهة لسوق العمل والمنشآت أو البرامج الاجتماعية أو إدارة شؤون موظفيها. وبذلك، أصبح جزء كبير من أعمال الوزارة اليومية يُدار عبر أنظمة رقمية مترابطة، ما أحدث تحوّلاً عميقاً في طريقة أداء الموظفين لمهامهم، وفي شكل بيئة العمل الداخلية.

من حيث المبدأ، تشير الأدبيات إلى أن تبني الممارسات الرقمية في إدارة الموارد البشرية والعمليات المؤسسية يتسق مع التوجهات الحديثة في الإدارة العامة، ويسهم في تعزيز كفاءة العمليات، وتحسين تدفق المعلومات، ورفع مستوى الشفافية، مما ينعكس - نظرياً - على زيادة تفاعل الموظفين وتحسين التوازن بين العمل والحياة ورفع مستوى الرضا الوظيفي (Ninaus et al., 2021; Bolli & Pusterla, 2022). ومع ذلك، فإن التحوّل الرقمي، على الرغم من فوائده الموعودة، ينطوي أيضاً على تحديات بشرية وهيكلية معقدة، تتعلق بقدرة الموظفين على التكيف مع الأنظمة الجديدة، ومستوى الأعباء التقنية المصاحبة لها، وجودة الدعم الفني والتدريب المتوافر، إضافة إلى أثر هذا كله في التجربة اليومية للموظف داخل المؤسسة.

ثانياً: نتائج الدراسات السابقة - الجانب المضيء والجانب المظلم للتحوّل الرقمي

أظهرت البحوث العلمية في السنوات الأخيرة نتائج متباينة بشأن أثر التحوّل الرقمي على الموظفين؛ إذ كشفت عن جوانب إيجابية "مضيئة" وأخرى سلبية "مظلمة"، ما يسلط الضوء على الطبيعة المزدوجة للتحوّل الرقمي في بيئة العمل المعاصرة.

1. الجانب المضيء (الآثار الإيجابية):

تشير مراجعات منهجية لعدد كبير من الدراسات التجريبية إلى أن التقنيات الرقمية يمكن أن يكون لها أثر إيجابي ملموس على الأداء الوظيفي، والابتكار، واندماج الموظفين في عملهم، وعلى الرضا الوظيفي بوجه خاص (Bolli & Pusterla, 2022). إذ تسهم الأنظمة الرقمية في أتمتة المهام الروتينية وتخفيض الأعمال التكرارية، مما يمنح الموظفين فرصة أكبر للتركيز على مهام تتطلب تفكيرًا وتحليلًا وإبداعًا، ويعزز إحساسهم بالأهمية والمعنى في العمل. كما تساعد هذه التقنيات في رفع مرونة أساليب العمل، وتحسين التواصل وتبسيط التفاعلات بين الزملاء والإدارة، وتيسير الوصول إلى المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار (Ninaus et al., 2021; Bolli & Pusterla, 2022). وقد أظهرت دراسة في سياق سعودي خاص أن تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية أسهم في تحسين تفاعل الموظفين ورفع مستوى رضاهم عبر تسهيل إجراءات العمل وخلق بيئة تنظيمية أكثر دعمًا (Saudi Journal of Administrative Sciences, 2024). في ضوء ذلك، يمكن النظر إلى التحول الرقمي — إذا نُفذ وفق أسس تنظيمية وتدريبية سليمة — بوصفه عامل تمكين يوفّر للموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بيئة عمل رقمية أكثر كفاءة ووضوحًا، بما يُتوقع أن يرفع من مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

2. الجانب المظلم (الآثار السلبية):

في المقابل، تنبّه دراسات أخرى إلى الآثار السلبية المحتملة للتحول الرقمي، خصوصًا عندما لا تُدار عملية التغيير بصورة فعالة تراعي أبعاد الموارد البشرية. فقد ارتبطت زيادة التوقعات بشأن الإنتاجية والسرعة — مع توافر أدوات رقمية متقدمة — بارتفاع الضغوط على الموظفين لتلبية هذه التوقعات، ما يولد شعورًا بعبء العمل الرقمي الزائد. ويُستخدم مفهوم "الإجهاد التقني" (Technostress) لوصف الضغوط النفسية الناجمة عن التعامل المستمر مع التقنيات الرقمية ومتطلباتها، وما يصاحب ذلك من شعور بالإرهاق، وانخفاض في الرضا الوظيفي، وربما تراجع في الرفاهية العامة (Kot, 2022; Ninaus et al., 2021). كما تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي، عندما يُقترن بالأتمتة والذكاء الاصطناعي، قد يثير لدى بعض الموظفين مخاوف على أمنهم الوظيفي وخشية من فقدان وظائفهم أو تهميش أدوارهم، بما يسهم في زيادة مستويات القلق والتوتر المرتبطين بالعمل (Bolli & Pusterla, 2022).

إضافة إلى ذلك، وثقت بحوث حديثة ارتباط التحول الرقمي في بعض البيئات بارتفاع حالات الاحتراق الوظيفي والانسحاب من الالتزام التنظيمي، وتآكل الحدود بين العمل والحياة الشخصية بسبب ثقافة الاتصال الدائم عبر البريد والمنصات الرقمية، مما يؤثر سلبيًا على التوازن الصحي بين الحياة المهنية والخاصة (Ninaus et al., 2021). كما برزت تحديات تتعلق بالرقابة الرقمية على أداء الموظف من خلال تتبع الأنظمة لنشاطه بالتفصيل، وهو ما قد يثير شعورًا بعدم الارتياح حيال الخصوصية ويؤثر على مستوى الثقة بين الموظف والمؤسسة (Ravid et al., 2022). في بيئة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، يمكن لهذه العوامل — إذا تواجدت — أن تجعل التحول الرقمي مصدرًا للضغط والاستنزاف بدلًا من كونه مصدرًا للتمكين، ما لم تُرافقهُ ضوابط تنظيمية واضحة وثقافة مؤسسية تراعي الجوانب الإنسانية.

ويُستخلص من هذا التباين بين الجانبين المضيء والمظلم أن التحوّل الرقمي المؤسسي قد يقود - بحسب طريقة تطبيقه وشروطه التنظيمية - إما إلى تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين عبر تحسين تجربتهم الرقمية في العمل، أو إلى إضعاف هذا الرضا عبر زيادة الأعباء التقنية والإجهاد والمخاوف المرتبطة بالتغيير.

ثالثًا: تحديات التحوّل الرقمي في القطاع الحكومي وتأثيرها على تجربة الموظف الرقمية والرضا الوظيفي

يتسم القطاع الحكومي بسمات تنظيمية وثقافية خاصة، مثل البنى الهيكلية الراسخة، واللوائح المفصلة، وأنماط العمل التقليدية نسبيًا، مما يجعل عملية التحوّل الرقمي أكثر تعقيدًا مقارنة ببعض القطاعات الخاصة. وقد وثّقت الدراسات عددًا من التحديات الرئيسة التي تواجه مبادرات التحوّل الرقمي في القطاع العام، والتي يمكن أن تنعكس بصورة مباشرة أو غير مباشرة على تجربة الموظف الرقمية وعلى مستوى رضاه الوظيفي.

من أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير؛ إذ يُعدّ خوف الموظفين من المجهول، والقلق من التقنيات الجديدة، والشعور بتهديد محتمل للأدوار الحالية، عوامل تدفع بعضهم إلى التحقّظ أو الرفض الصريح للتغيير، كما تمّ رصده في سياقات حكومية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (Ghaoui, 2021) وإلى جانب ذلك، تبرز الفجوة المهارية بوصفها تحدّيًا جوهريًا؛ حيث يشكّل نقص المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين عائقًا أمام استفادتهم من الأنظمة الجديدة، ويؤدي إلى شعورهم بالإحباط والقلق من عدم القدرة على مواكبة التغيير، ما يستدعي برامج تدريب وتأهيل مكثفة ومنهجية (International Labour Organization, 2021).

كما يشكل ضعف التواصل المؤسسي وغياب الدعم والتدريب الكافي أحد العوامل المؤثرة في نظرة الموظفين للتحوّل الرقمي؛ إذ يتطلب تطبيق الأنظمة الجديدة قيادة تغيير فعّالة، ورسائل واضحة حول أهداف التحوّل، والفوائد المتوقعة للموظف والمؤسسة، وخطوات التنفيذ. وأي قصور في الاتصال الداخلي أو إهمال لإشراك الموظفين في مراحل التغيير يمكن أن يثير اللبلة ويخفض مستوى الثقة في عملية التحوّل. وقد أكدت تقارير إقليمية وعالمية أهمية تنمية المهارات الرقمية وشمول الموظفين في جميع مراحل التغيير لضمان نجاح المبادرات الرقمية (Ghaoui, 2021; International Labour Organization, 2021).

على القطاع الخاص، ورغم رصد آثار إيجابية للتحوّل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ظهرت مقاومة تغيير لدى بعض الموظفين، مع حاجة ملحّة إلى برامج تدريبية شاملة، بوصفها عوامل حاسمة لنجاح التحوّل (Saudi

Journal of Administrative Sciences, 2024).

إضافة إلى ذلك، توجد قضايا تنظيمية وتقنية أخرى ترتبط بالحوكمة وإدارة التغيير، وضبط التكاليف والبنية التحتية التقنية، وضمان أمن البيانات وخصوصيتها أثناء التحوّل؛ وتؤكد التقارير الوطنية أن البنية التنظيمية الجيدة، والحوكمة الرشيدة للأمن السيبراني والبيانات، عناصر حاسمة لإنجاح مشاريع التحوّل الرقمي في الأجهزة الحكومية (DGA, 2024) وتؤثر هذه العوامل كلها في التجربة اليومية للموظف؛ فإذا لم تُدار مقاومة التغيير عبر إشراك الموظفين والتواصل الفعّال، وإذا لم تُجسّر الفجوة المهارية عبر التدريب والدعم، وإذا لم تُعالج العوائق التقنية والإجرائية المؤثرة في سير العمل، فإن التحوّل الرقمي قد يتحوّل من فرصة للتطوير إلى مصدر لعدم الرضا. وقد أكدت دراسات إقليمية أن غياب الممارسات الإدارية السليمة في إشراك الموظفين أثناء التحوّل يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع وتكوين ثقافة تنظيمية سلبية تجاه التحوّل الرقمي (Ghaoui, 2021).

رابعاً: منطق المشكلة وسلسلة التأثير في سياق الوزارة

في ضوء ما سبق، يمكن صياغة منطق مشكلة الدراسة في سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في صورة سلسلة سببية مترابطة توضّح كيف يمكن للتحوّل الرقمي المؤسسي أن يؤثر في الرضا الوظيفي للموظفين عبر تجربتهم الرقمية في العمل. ويمكن تبسيط هذه السلسلة كما يأتي:

تبني الأنظمة الرقمية ومستوى نضجها

- جودة الدعم الفني والتدريب المصاحب لها
- حجم الأعباء التقنية والإجهاد التقني المرتبط بها

← يؤثر في ←

تجربة الموظف الرقمية داخل الوزارة (من حيث سهولة استخدام الأنظمة، واستقرارها، وسرعة إنجاز المهام، ووضوح الإجراءات الرقمية)

← ويقود في النهاية إلى ←

مستوى الرضا الوظيفي ومخرجاته السلوكية (كالالتزام الوظيفي، والاندماج، والنية في الاستمرار).

وفق هذا المنطق، لا يمكن اختزال العلاقة بين "التحوّل الرقمي" و"الرضا الوظيفي" في ارتباط مباشر بسيط؛ بل تتوسطها تجربة الموظف الرقمية ذاتها، والتي تتشكل من عدة عناصر، من أهمها: مدى إدراك الموظف لفائدة الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها) كما يشير نموذج تقبّل التقنية (TAM - ، المدى الذي تُسهّم فيه بيئة الوزارة التنظيمية والتقنية في تهيئة الظروف المناسبة للتبني) كما يؤكد إطار التقنية-المنظمة-البيئة (TOE - ، وحجم الضغوط والأعباء التقنية التي قد تولّد "إجهادًا تقنيًا" يؤثر في الرضا.

خامساً: الفجوة البحثية وحدود المعرفة الحالية

بالرغم من تنامي الاهتمام البحثي عالميًا ومحليًا بقضايا التحوّل الرقمي، إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى عدد من الفجوات المعرفية التي تبرر إجراء هذه الدراسة في سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

1. **فجوة سياقية:** معظم الدراسات في السياق السعودي تركز على جودة الخدمات الإلكترونية للمستفيدين الخارجيين أو على الأداء المؤسسي العام، بينما يقلّ عدد الدراسات التي تتناول بصورة مباشرة رضا الموظفين الحكوميين عن التحوّل الرقمي داخل جهاتهم، ولا سيما في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. وغالبًا ما يُدرس رضا الأفراد من منظور المستخدم الخارجي للتقنية (كمتلقي الخدمة الإلكترونية)، أكثر من كونه يُدرس من منظور الموظف الحكومي الذي يتعامل مع الأنظمة الرقمية في عمله اليومي.
2. **فجوة تفسيرية/نظرية:** على الرغم من استخدام نماذج مثل نموذج تقبّل التقنية (TAM) أو إطار التقنية-المنظمة-البيئة (TOE) في سياقات مختلفة لشرح تقبّل الأفراد للتقنية أو جاهزية المؤسسات للتحوّل الرقمي، إلا أن توظيف هذه النماذج معًا -إلى جانب مفهوم "الإجهاد التقني" ومتغيرات الرضا الوظيفي - في سياق قطاع حكومي سعودي ما يزال محدودًا جدًّا. ولا تتوفر، حسب علم

الباحث، دراسات ميدانية تجمع بين مستوى نضج الأنظمة الرقمية، وجودة الدعم الفني والتدريب، وتجربة الموظف الرقمية، والإجهاد التقني، وقبول التقنية، والخصائص الديموغرافية، ضمن نموذج تفسيري واحد يوضح كيفية تشكّل الرضا الوظيفي في ظل التحوّل الرقمي المؤسسي داخل الوزارة.

3. فجوة منهجية/تطبيقية: تفتقر الأدبيات المحلية إلى دراسات كمية تستخدم نماذج سببية متقدمة (مثل

نمذجة المعادلات البنائية) لقياس أثر أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي على الرضا الوظيفي مع إدماج متغيرات تفسيرية مثل الإجهاد التقني وقبول التقنية، فضلاً عن اختبار أدوار الخصائص الديموغرافية (العمر، المستوى الوظيفي، الخبرة، نوع الإدارة) كمعدّلات محتملة لهذا الأثر.

هذه الفجوات تؤكد أن العلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي وتجربة الموظف الرقمية والرضا الوظيفي داخل الجهات الحكومية السعودية — وعلى رأسها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية — ما تزال غير موضحة بما يكفي، وتتطلب دراسة ميدانية متخصصة.

سادساً: مؤشرات عملية للحاجة إلى الدراسة في بيئة الوزارة

إلى جانب المبررات النظرية، تظهر الحاجة العملية إلى هذه الدراسة عند النظر إلى بعض المؤشرات التي يمكن قياسها في بيئة الوزارة، والتي تعكس جوانب من تجربة الموظف الرقمية، مثل:

- درجة رضا الموظفين عن الأنظمة الرقمية المستخدمة في إنجاز عملهم اليومي من حيث سهولة الاستخدام، ووضوح الواجهات، وملاءمتها لطبيعة المهام الوظيفية.
- معدل الأعطال التقنية أو بطء الأنظمة الذي قد يؤثر في سير العمل، ويؤخر إنجاز المعاملات، ويرفع إحساس الموظفين بالضغط.
- متوسط زمن الاستجابة لطلبات الدعم التقني الداخلي (مثل فتح التذاكر وإغلاقها)، ومدى شعور الموظفين بأن الدعم كافٍ وسريع وفعال عندما يواجهون مشكلات في الأنظمة.
- مدى كفاية البرامج التدريبية الرقمية والتوعية المصاحبة لتطبيق الأنظمة أو تحديثها، وشعور الموظفين بتمكينهم من استخدام هذه الأنظمة بكفاءة.
- مستوى الإجهاد التقني المدرك لدى الموظفين (مثل الشعور بأن الأنظمة معقدة، أو أن متطلبات الاستخدام كثيرة ومتلاحقة، أو أن الاتصال الدائم بالتقنية يسبب ضغطاً ذهنياً).

حتى وإن توفرت بيانات متفرقة عن بعض هذه العناصر في تقارير داخلية، إلا أنها غالباً ما لا تُربط بشكل منهجي بمفهوم الرضا الوظيفي، ولا تُحلّل ضمن إطار نظري متكامل يوضح كيف يؤثر التحوّل الرقمي المؤسسي — بأبعاده المختلفة — على رضا الموظفين في الوزارة. ومن هنا تتأكد الحاجة إلى دراسة علمية تقيس هذه الجوانب بنسق واحد، وتقدّم لصانع القرار صورة كمية واضحة عن الوضع القائم.

سابعاً: صياغة مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس

استناداً إلى ما سبق من عرض للسياق العام، ونتائج الدراسات السابقة، وطبيعة التحديات في القطاع الحكومي، والفجوة المعرفية القائمة، يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي:

ما أثر التحوّل الرقمي المؤسسي بأبعاده التشغيلية والبشرية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ وما دور كلّ من الإجهاد التقني، وقبول التقنية، والخصائص الديموغرافية في تشكيل هذا الأثر؟

وبهذا التحديد، تصبح المشكلة محددة في إطار سببي واضح يمكن معالجته من خلال نموذج مفاهيمي وإجراءات منهجية تحليلية تُعرض في الفصول اللاحقة من هذه الرسالة.

الحاجة إلى البحث وأهمية الدراسة

تنتقل هذه الدراسة من الحاجة إلى فهمٍ أعمقٍ لكيفية انعكاس التحوّل الرقمي المؤسسي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على تجربة الموظف الرقمية وعلى مستوى رضاه الوظيفي. فبينما تشهد الوزارة - في إطار رؤية السعودية 2030 - موجة نشطة من المبادرات الرقمية وتطوير الأنظمة والمنصات، لا تزال الآثار البشرية المصاحبة لهذا التحوّل، من حيث الرضا أو الإجهاد أو تقبّل التقنية، غير موثقة ميدانيًا بصورة تكاملية. وعليه، تمثل هذه الدراسة محاولة لتقديم "لقطة زمنية" دقيقة لواقع الرضا الوظيفي في ظل الرقمنة الجارية داخل الوزارة، بما يمنح صنّاع القرار أساسًا علميًا لاتخاذ قراراتهم المستقبلية.

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من تركيزها على جانب لا يزال مهملاً نسبياً في الأدبيات المعاصرة، وهو أثر التحوّل الرقمي المؤسسي على الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي. فمع كثرة الدراسات التي تناولت التحوّل الرقمي على المستوى العالمي، تشير المراجعات إلى أن معظم هذه البحوث انصرفت إما إلى دراسة أثر الرقمنة على الأداء أو جودة الخدمات، أو إلى تحليل الجوانب التقنية والتنظيمية العامة، دون التعمق الكافي في قياس الرضا الوظيفي للموظفين بوصفه مخرجاً رئيساً لنجاح مبادرات التحوّل الرقمي، خصوصاً في السياقات الحكومية (Mergel et al., 2019; Nadkarni & Prügl, 2021; Hanelt et al., 2021; Vial, 2019).

وتتجلى القيمة العلمية لهذه الدراسة في أنها تدمج بين عدد من الأطر النظرية الرئيسة في مجال نظم المعلومات والسلوك التنظيمي ضمن سياق حكومي سعودي واضح، وذلك من خلال:

- تطبيق نموذج تقبّل التقنية (TAM) لفهم المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة للأنظمة الرقمية عند الموظفين، وربطهما بالرضا الوظيفي (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003).
- الاستفادة من إطار التقنية-المنظمة-البيئة (TOE) في تحليل جاهزية الوزارة التنظيمية والتقنية والمؤسسية لتبني التحوّل الرقمي وتأثير ذلك في تجربة الموظف الرقمية (Oliveira & Martins, 2011; Tornatzky & Fleischer, 1990).

- إدماج المنظور السوسيوثقني الذي يؤكد أن التكنولوجيا لا تُدرّس في فراغ تقني بحت، بل ضمن شبكة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية والبشرية التي تشكّل معاً بيئة العمل (Sarker et al., 2019).
- إدخال متغيّر الإجهاد التقني (Technostress) بوصفه عاملاً تفسيرياً مهماً قد يفسّر جانباً من التباين بين المكاسب التنظيمية للتحوّل الرقمي وبين الرضا أو عدم الرضا لدى الموظفين (Tarafdar et al., 2011; Kot, 2022).

بهذا الدمج، تسعى الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي متكامل يربط بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي (نضج الأنظمة الرقمية، الدعم الفني والتدريب، الأعباء التقنية)، وتجربة الموظف الرقمية، والإجهاد التقني، وتقبّل التقنية، والرضا الوظيفي، مع مراعاة دور الخصائص الديموغرافية للموظفين كمعدّلات محتملة للعلاقات. ويُعد هذا الدمج النظري في سياق وزارة حكومية سعودية إسهاماً مميزاً؛ لأنه ينقل هذه الأطر من التجارب الدولية العامة إلى إطار محلي له خصائصه الثقافية والتنظيمية الخاصة، ويستجيب في الوقت نفسه لدعوات الباحثين إلى تبني منظور متعدد المستويات عند دراسة التحوّل الرقمي في القطاع العام (Nadkarni & Prügl, 2021).

ومن ثم، من المتوقع أن تثري هذه الدراسة الأدبيات من خلال:

- تقديم دليل تجريبي على مدى ملاءمة نماذج مثل TAM و TOE والمنظور السوسيوثقني لتفسير تفاعلات التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي.
- إبراز الدور التفسيري لمتغير الإجهاد التقني في هذا السياق، وما إذا كان يمثل قناة رئيسة ينتقل عبرها أثر التحوّل الرقمي إلى الرضا أو عدم الرضا.
- فتح المجال أمام أبحاث لاحقة لتطوير هذا النموذج وتطبيقه في وزارات وهيئات حكومية أخرى داخل المملكة أو في بيئات خليجية مشابهة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات عملية وتوصيات مبنية على الأدلة يمكن أن يستفيد منها صنّاع القرار ومديرو الموارد البشرية والتحوّل الرقمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وفي المؤسسات الحكومية السعودية عموماً. فالتحليل الكمي للعلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي، مع إدماج تجربة الموظف الرقمية والإجهاد التقني وتقبّل التقنية، سيوفر معلومات يمكن ترجمتها إلى مؤشرات أداء (KPIs) قابلة للمتابعة، من أبرزها:

- مستوى الرضا عن الأنظمة الرقمية الداخلية، كما يُقاس عبر استبانات دورية للموظفين، ويمكن ربطه بمؤشرات إنتاجية مثل: عدد المعاملات المنجزة للفرد، أو متوسط زمن إنجاز المعاملة الواحدة.
- تحسّن أو تراجع مؤشرات الإنتاجية نتيجة التحوّل الرقمي، كارتفاع حجم العمل المنجز في وحدة الزمن أو انخفاض معدلات الأخطاء الإجرائية المرتبطة بالمعاملات اليدوية.

- معدل الأعطال التقنية المؤثرة في العمل، ومتوسط زمن التعافي من العطل (System Downtime)، ومدى ارتباط ذلك بمستوى الإجهاد التقني وعدم الرضا لدى الموظفين.
- حجم ووتيرة الشكاوى التقنية أو بلاغات الدعم الفني المتعلقة بالأنظمة الرقمية، وإمكانية استخدام هذه البيانات مؤشراً على جودة تجربة الموظف الرقمية وفعالية الدعم الفني.
- مستوى الرضا الداخلي عن الدعم الفني والتدريب، بوصفه مؤشراً على جودة إدارة التغيير، وإحدى نقاط القوة أو الضعف في مسار التحول الرقمي داخل الوزارة.

من خلال هذه المؤشرات، تساعد الدراسة القيادات في الوزارة على:

- التعرف على العوامل التنظيمية والبشرية التي تعزز رضا الموظفين أثناء التحول الرقمي، مثل: وضوح السياسات، وجودة التدريب، وتوافر قنوات الدعم، وإشراك الموظفين في تصميم وتطوير الأنظمة.
- تحديد العوامل التي قد تضر بالرضا الوظيفي أو ترفع الإجهاد التقني، مثل: زيادة الأعباء التقنية دون تبسيط للإجراءات، أو ضعف الاستقرار التقني للأنظمة، أو غموض الأدوار والمسؤوليات في البيئة الرقمية.
- إعادة تصميم مبادرات التحول الرقمي بطريقة تراعي الجانب الإنساني، بحيث لا يُنظر إلى الموظف كمتلقٍ سلبي للتقنية، بل كشريك فاعل في تشكيل التجربة الرقمية ونجاحها.

كما تُعين نتائج الدراسة مسؤولي الموارد البشرية على تخصيص البرامج والسياسات وفقاً لاختلاف شرائح الموظفين؛ إذ قد يكشف التحليل عن أن بعض الفئات – مثل الموظفين الأكبر سناً، أو الأقل خبرة رقمية، أو العاملين في إدارات ذات طابع تشغيلي – أكثر عرضة للإجهاد التقني أو أقل رضا عن الأنظمة الرقمية. في هذه الحالة، يمكن توجيه جهود التدريب والدعم الإداري بشكل مستهدف، عبر:

- برامج تأسيسية مكثفة للفئات ذات المهارات الرقمية المحدودة.
- برامج تطوير متقدمة للفئات ذات الخبرة التقنية العالية لتمكينهم من المساهمة في الابتكار والتحسين.
- تصميم تدخلات خاصة لخفض الإجهاد التقني، مثل تبسيط الواجهات، أو إعادة توزيع المهام، أو تنظيم عبء العمل الرقمي.

وأخيراً، تنسجم الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة مع توجهات رؤية المملكة 2030 في بناء حكومة رقمية فعالة وبيئة عمل عصرية في القطاع العام. إذ تجرى الدراسة في فترة تشهد فيها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية موجة رقمنة نشطة تشمل تطوير أنظمة قائمة وإطلاق منصات جديدة، وهو ما يجعل النتائج بمثابة مرجع زمني (Baseline) لصناع القرار حول وضع الرضا الوظيفي في هذه المرحلة. وبلاستفادة من هذه النتائج في صياغة سياسات ومبادرات أكثر حساسية للجوانب الإنسانية، يمكن للوزارة – وسائر الجهات الحكومية – أن تعزز فرص نجاح التحول الرقمي على المدى الطويل، ليس فقط من حيث الكفاءة التقنية، بل أيضاً من حيث جودة تجربة الموظف ورضاه واستدامة عطائه.

أهداف الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيس، وإلى الأطر النظرية المعتمدة) نموذج تقبل التقنية TAM ، وإطار التقنية-المنظمة-البيئة TOE ، والمنظور السوسيو تقني، ومفهوم الإجهاد التقني(، تسعى هذه الدراسة إلى بناء فهم كمي ميداني لأثر التحول الرقمي المؤسسي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية على الرضا الوظيفي للموظفين، مع الأخذ في الاعتبار تجربة الموظف الرقمية، ومستوى تقبل التقنية، وحجم الضغوط التقنية، واختلاف الخصائص الديموغرافية.

الهدف الرئيس للدراسة

قياس أثر التحول الرقمي المؤسسي بأبعاده التشغيلية والبشرية انتشار الأنظمة الرقمية، وكفاءتها التشغيلية، وجودة الدعم الفني والتدريب، وحجم التحديات والأعباء التقنية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وذلك خلال الفترة الزمنية الممتدة من يناير إلى يونيو 2026م، باستخدام استبانة مبنية على مقياس ليكرت الخماسي وتحليل نمذجة المعادلات البنائية.(PLS-SEM)

الأهداف الفرعية للدراسة

في ضوء الهدف الرئيس، تتفرّع عنه الأهداف الخاصة الآتية، وكلٌ منها قابل للقياس والاختبار الإحصائي:

1. قياس مستوى أبعاد التحول الرقمي المؤسسي داخل الوزارة خلال فترة جمع البيانات المحددة، وذلك من خلال:

- انتشار واستخدام الأنظمة الرقمية الرئيسة في أداء المهام.
- كفاءة هذه الأنظمة من حيث الاستقرار، وسرعة الإنجاز، وتقليل الأخطاء.
- جودة الدعم الفني والتدريب المصاحب لاستخدام الأنظمة) كجزء من بُعد “المنظمة” في إطار.(TOE

2. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة بأبعاده ذات الصلة ببيئة العمل الرقمية، بما في ذلك:

- الرضا عن بيئة العمل الرقمية (سهولة إنجاز العمل عبر الأنظمة).
- الرضا عن الإنتاجية والتطوير المهني في ظل التحول الرقمي.
- الرضا عن التوازن بين العمل والحياة في ضوء متطلبات العمل الرقمي.
- الرضا عن الدعم المؤسسي والإداري المقدم في سياق الرقمنة.

3. اختبار الأثر المباشر لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي المؤسسي على الرضا الوظيفي للموظفين،

بحيث يتم تحليل:

- أثر انتشار وكفاءة الأنظمة الرقمية على مستوى الرضا عن العمل والبيئة الرقمية.

- أثر جودة الدعم الفني والتدريب على شعور الموظفين بالتمكين والرضا.
- بما يسمح بتقدير قوة الأثر ودلالته الإحصائية والعملية.
- 4. اختبار أثر الإجهاد التقني وتقبل التقنية في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، من خلال:
 - قياس مستوى الإجهاد التقني (Technostress) بوصفه متغيراً ضاعطاً قد يؤثر سلباً في الرضا الوظيفي.
 - قياس تقبل التقنية وفق نموذج TAM ، من خلال بُعدي المنفعة المتصورة (Perceived Usefulness – PU) وسهولة الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use – PEOU)، بوصفهما عاملين متوقعين يعززان الرضا الوظيفي.
 - اختبار ما إذا كان كلٌّ من الإجهاد التقني وتقبل التقنية يعملان كعوامل مفسِّرة/وسيلة في العلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي.
- 5. اختبار التغيرات الديموغرافية في العلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي، وذلك من خلال:
 - تحليل الفروق في مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى تقبل التقنية، ومستوى الإجهاد التقني، باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الإدارة/القطاع).
 - اختبار دور هذه الخصائص بوصفها متغيرات معدّلة (Moderators) للعلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي، لمعرفة ما إذا كانت قوة واتجاه العلاقة يختلفان باختلاف الفئات الديموغرافية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف المتكاملة، تهدف الدراسة إلى تقديم صورة كمية شاملة عن مستوى التحوّل الرقمي المؤسسي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وعن مستوى الرضا الوظيفي المرتبط ببيئة العمل الرقمية، وعن كيفية تفاعل أبعاد التحوّل الرقمي مع الإجهاد التقني وتقبل التقنية والخصائص الديموغرافية في تشكيل هذا الرضا، بما يوفر أساساً علمياً لرسم خارطة طريق لتحوّل رقمي يوازن بين الكفاءة التشغيلية ورفاه الموظفين ورضاهم الوظيفي.

أسئلة الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة والهدف الرئيس منها، تتمثل أسئلة الدراسة فيما يأتي:

السؤال الرئيس:

ما أثر التحوّل الرقمي المؤسسي بأبعاده التشغيلية والبشرية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ وما دور كلٍّ من الإجهاد التقني، وقبول التقنية، والخصائص الديموغرافية في تشكيل هذا الأثر؟

ويتفرّع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي، ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الإجهاد التقني، ومستوى قبول التقنية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة (يناير – يونيو 2026م؟)

2. ما أثر كلّ من أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

3. إلى أي مدى يسهم كلّ من الإجهاد التقني، وقبول التقنية (المنفعة المتصورة، وسهولة الاستخدام المتصورة) في تفسير العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة؟

4. إلى أي مدى تختلف قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنس، والفئة العمرية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقطاع/الإدارة) في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

بهذه الصياغة، تغطي الأسئلة:

- مستوى القياس (س1)،
- الأثر المباشر للتحوّل الرقمي على الرضا (س2)،
- دور الإجهاد التقني وقبول التقنية كعوامل تفسيرية/وسيلة (س3)،
- ودور الخصائص الديموغرافية كمعدّلات محتملة للعلاقة (س4).

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإطار النظري، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها، تُصاغ الفرضيات على النحو الآتي، بحيث تكون جميعها فرضيات بديلة تُختبَر إحصائياً في مقابل فرضية العدم في فصل المنهجية، دون الحاجة إلى ترميز H_0 داخل المتن.

1. الفرضيات المتعلقة بأبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي (H1a–H1d)

يُنظر إلى التحوّل الرقمي المؤسسي في هذه الدراسة بوصفه بناءً متعدد الأبعاد يشمل – على سبيل المثال لا الحصر:–

- توفر وانتشار الأنظمة الرقمية الداعمة لأداء المهام.
- كفاءة الأنظمة والعمليات الرقمية (الاستقرار، سرعة الاستجابة، تقليل الأخطاء).
- جودة الدعم الفني والتدريب الرقمي المقدم للموظفين.
- تكامل العمليات الرقمية وتبسيط الإجراءات في بيئة العمل.

وبناءً على ذلك، تُصاغ الفرضيات الآتية:

• H1a :

للبعد المتعلق بتوفر وانتشار الأنظمة الرقمية أثرٌ إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

• H1b :

للبعد المتعلق بكفاءة الأنظمة والعمليات الرقمية أثرٌ إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.

• H1c :

للبعد المتعلق بجودة الدعم الفني والتدريب الرقمي أثرٌ إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.

• H1d :

للبعد المتعلق بتكامل العمليات الرقمية وتبسيط الإجراءات أثرٌ إيجابي ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.

2. الفرضية المتعلقة بالإجهاد التقني والرضا الوظيفي (H2)

استنادًا إلى أدبيات الإجهاد التقني التي تشير إلى أن الضغوط المرتبطة بالتقنية يمكن أن تخفض الرضا الوظيفي وتزيد من الاحتراق الوظيفي:

• H2 :

يرتبط مستوى الإجهاد التقني (*Technostress*) لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية سلبًا وبدرجة ذات دلالة إحصائية بمستوى الرضا الوظيفي لديهم.

3. الفرضيات المتعلقة بقبول التقنية (TAM) والرضا الوظيفي (H3a–H3b)

يعتمد نموذج تقبل التقنية (TAM) في هذه الدراسة على بُعدين رئيسيين:

- المنفعة المتصورة (Perceived Usefulness – PU) للأنظمة الرقمية في تحسين أداء العمل.
- سهولة الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use – PEOU) للأنظمة الرقمية في إنجاز المهام.

وتُصاغ الفرضيات كالاتي:

• H3a :

ترتبط المنفعة المتصورة للأنظمة الرقمية لدى موظفي الوزارة إيجابيًا وبدرجة ذات دلالة إحصائية بمستوى الرضا الوظيفي لديهم.

• H3b :

ترتبط سهولة الاستخدام المتصورة للأنظمة الرقمية لدى موظفي الوزارة إيجابيًا وبدرجة ذات دلالة إحصائية بمستوى الرضا الوظيفي لديهم.

مع إمكان اختبار دور هذين البعدين أيضًا كعوامل مفسّرة/وسيطّة في العلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي داخل نموذج المعادلات البنائية.

4. الفرضية المتعلقة باعتدال الخصائص الديموغرافية (H4)

استنادًا إلى النماذج الموحدة لقبول التقنية (UTAUT) والأدبيات التي توضّح اختلاف استجابات الأفراد للتقنية باختلاف خصائصهم الديموغرافية والخبرانية:

H4 :

تختلف قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية لموظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (مثل الجنس، والفئة العمرية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقطاع/الإدارة)، بما يشير إلى وجود أثر اعتدال (Moderation) لهذه الخصائص في هذه العلاقة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1. التحوّل الرقمي للعمليات (*Digital Transformation of Operations*)

أولًا: التعريف المفاهيمي

يقصد بالتحوّل الرقمي للعمليات الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى توظيف التقنيات والمنصات الرقمية في مختلف جوانب العمليات المؤسسية، بما يتيح إعادة تصميم إجراءات العمل وتكاملها وتحسين كفاءتها (Vial, 2019; Matt et al., 2015; Bharadwaj et al., 2013). ويتضمن ذلك استبدال العمليات الورقية واليدوية بتطبيقات رقمية تعتمد على البرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، بما يخلق نماذج تشغيل أكثر ذكاءً ودقة وكفاءة. (Matt et al., 2015; Vial, 2019)

ثانيًا: التعريف الإجرائي (طريقة القياس)

في هذه الدراسة يُعرّف التحوّل الرقمي للعمليات إجرائيًا بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث في مقياس التحوّل الرقمي للعمليات، والمكوّن من مجموعة من البنود موزّعة على أربعة أبعاد رئيسة، تُقاس جميعها باستخدام مقياس ليكرت خماسي (من 1 = لا أوافق بشدّة إلى 5 = أوافق بشدّة)، وصيغت بنوده بالاستفادة من (Vial, 2019; Matt et al., 2015; DeLone & McLean, 2003).

أبعاد المقياس وأمثلة البنود:

1. انتشار الأنظمة الرقمية

- الوصف :مدى استخدام الأنظمة الإلكترونية المتكاملة في إنجاز معاملات الموظف وإجراءاته اليومية.
- مثال بند:

"تُنجَز أغلب معاملاتي الوظيفية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة."

2. الكفاءة التشغيلية للعمليات

- الوصف :مدى انعكاس استخدام الأنظمة الرقمية على تنظيم المهام وسلاسة سير العمل من وجهة نظر الموظف.
- مثال بند:

"تساعدني الأنظمة الرقمية في إنجاز مهامي اليومية بصورة منظّمة وسلسة."

3. التدريب والدعم التقني

- الوصف :مدى توافر التدريب الكافي على الأنظمة الجديدة وتوافر قنوات دعم تقني واضحة وسريعة.
- مثال بند:

"تلقيتُ تدريبًا كافيًا يساعدني على استخدام الأنظمة الرقمية في العمل."

4. التحديات التقنية

- الوصف :درجة ما يواجهه الموظف من أعطال أو صعوبات تقنية في استخدام الأنظمة الرقمية.
- مثال بند:

"أواجه أحيانًا مشكلات تقنية في الأنظمة الرقمية تُضطريني إلى التوقّف عن العمل أو إعادة المحاولة."

2. رضا الموظفين (Employee Satisfaction)

أولاً: التعريف المفاهيمي

يقصد برضا الموظفين التقييم الإيجابي العام الذي يكوّنه الفرد عن عمله وبيئة عمله، ويتجسد في شعور بالارتياح والتحفيز والقبول تجاه الوظيفة. (Spector, 1997) ويرتبط الرضا الوظيفي بعوامل مثل تنوع المهام وإثرائها، ومرونة أساليب العمل، والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية (Hackman & Oldham, 1976; Bolli & Pusterla, 2022)، كما قد يتأثر سلبًا بضغط الوقت ورتابة العمل والاختلال في التوازن بين العمل والحياة. (Ninaus et al., 2021; Tarafdar et al., 2015)

ثانيًا: التعريف الإجرائي (طريقة القياس)

يُعرّف رضا الموظفين إجرائيًا بأنه الدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوث في مقياس الرضا الوظيفي في بيئة العمل الرقمية، والمكوّن من مجموعة من البنود موزّعة على أربعة أبعاد، تُقاس باستخدام مقياس ليكرت خماسي (5-1)، وصيغت بنوده بالاستفادة من (Spector, 1997; Hackman & Oldham, 1976; Wixom & Todd, 2005; Davis, 1989).

أبعاد المقياس وأمثلة البنود:

1. بيئة العمل الرقمية

- الوصف: درجة رضا الموظف عن سهولة استخدام الأنظمة الرقمية ووضوح واجهاتها ودعمها لأداء المهام.
- مثال بند: "واجهات الأنظمة الإلكترونية في عملي واضحة وتسهّل إنجاز مهامّي."

2. الأداء والإنتاجية

- الوصف: إدراك الموظف لتأثير البيئة الرقمية على مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل.
- مثال بند: "أشعر أن استخدام الأنظمة الرقمية ساعدني على أداء عملي بكفاءة أعلى."

3. التوازن بين العمل والحياة

- الوصف: مدى شعور الموظف بأن بيئة العمل الرقمية لا تفرض عليه اتصالًا دائمًا أو عملاً خارج أوقات الدوام بشكل مفرط.
- مثال بند: "أستطيع في الغالب الفصل بين وقت العمل ووقتي الشخصي رغم استخدام الأنظمة الرقمية."

4. الدعم المؤسسي أثناء التحوّل

- الوصف: درجة رضا الموظف عن تواصل الإدارة، ووضوح المعلومات، وتوفير التدريب والتوجيه خلال تطبيق التحوّل الرقمي.
- مثال بند: "تطلّعنا الإدارة بشكل واضح على التغييرات الرقمية الجديدة وكيفية التعامل معها."

4. الإجهاد التقني (Technostress)

أولاً: التعريف المفاهيمي

الإجهاد التقني هو حالة من التوتر والإرهاك النفسي والذهني تنشأ لدى الفرد نتيجة الاستخدام المكثف والمستمر للتكنولوجيا عندما تتجاوز المتطلبات الرقمية قدرته على التكيف (Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2007). ويتجسد هذا الإجهاد في مشاعر الضغوط المرتبطة بزيادة عبء العمل التقني، وغزو التقنية للحدود بين العمل والحياة، وتعقيد الأنظمة، وسرعة وتيرة التغير التقني (Ragu-Nathan et al., 2008; Tarafdar et al., 2015).

ثانياً: التعريف الإجرائي (طريقة القياس)

يُعرّف الإجهاد التقني إجرائياً بأنه الدرجة التي يحصل عليها المبحوث في مقياس الإجهاد التقني، المكوّن من مجموعة من البنود تمثّل أربعة أبعاد رئيسة، تُقاس جميعها باستخدام مقياس ليكرت خماسي (1-5)، وصيغت بنوده بالاستفادة من (Ragu-Nathan et al., 2008; Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2007).

أبعاد المقياس وأمثلة البنود:

1. حمل العمل الرقمي الزائد (Techno-overload)

- الوصف: إدراك الموظف بأن التقنيات المستخدمة تدفعه لإنجاز مهام أكثر أو بوتيرة أسرع.
- مثال بند) مستند إلى: (Ragu-Nathan et al., 2008)

"تجبرني التقنيات المستخدمة في عملي على إنجاز كمية أكبر من المهام في وقت أقل."

2. غزو الحدود الشخصية (Techno-invasion)

- الوصف: شعور الموظف بأن أدوات وتقنيات العمل تمتد إلى أوقاته الشخصية أو أسرته.
- مثال بند) مستند إلى: (Ragu-Nathan et al., 2008)

"أتلقي رسائل أو طلبات عمل عبر التقنيات الرقمية حتى عندما أكون خارج أوقات الدوام الرسمي."

3. تعقيد الأنظمة التقنية (Techno-complexity)

- الوصف: إدراك الموظف لصعوبة فهم الأنظمة والتطبيقات الرقمية أو الحاجة إلى جهود كبيرة لتعلّم استخدامها.
- مثال بند) مستند إلى: (Ayyagari et al., 2011)

"أجد أن الأنظمة الرقمية في العمل معقدة وتحتاج إلى وقت طويل لتعلّم كيفية استخدامها."

4. وتيرة التغير التقنية (Techno-uncertainty)

- الوصف: إدراك الموظف لسرعة تغير الأنظمة والتقنيات بما يولد شعورًا بعدم الاستقرار.
- مثال بند: مستند إلى: (Ragu-Nathan et al., 2008)

"تتغير الأنظمة والتطبيقات التي أستخدمها في العمل بسرعة تجعل من الصعب عليّ مواكبتها."

4. قبول التقنية – نموذج TAM (Technology Acceptance Model)

أولاً: التعريف المفاهيمي

يُفصّل نموذج قبول التقنية (TAM) مدى تقبل الأفراد للتقنيات من خلال بُعدين إدراكيين رئيسيين: الفائدة المتصورة للتقنية، وسهولة الاستخدام المتصورة. (Davis, 1989) وترتبط هاتان المعتقدتان بالموقف من استخدام التقنية، ثم النية للاستخدام، ثم الاستخدام الفعلي (Venkatesh & Davis, 2000; Venkatesh & Bala, 2008)، كما ترتبطان إيجاباً برضا المستخدم واستمرارية الاستخدام (Wixom & Todd, 2005).

ثانياً: التعريف الإجرائي (طريقة القياس)

يُقاس قبول التقنية في هذه الدراسة من خلال مؤشرين رئيسيين في الاستبانة، يُقاسان باستخدام مقياس ليكرت خماسي (1-5)، وصيغت بنودها استناداً إلى: (Davis, 1989; Venkatesh & Bala, 2008)

1. الفائدة المتصورة للتقنية (Perceived Usefulness – PU)

- الوصف: درجة اعتقاد الموظف بأن الأنظمة الرقمية تساهم في رفع كفاءة أدائه في العمل.
- مثال بند:

"استخدام الأنظمة الرقمية يساعدني على إنجاز عملي بكفاءة أعلى."

2. سهولة الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use – PEOU)

- الوصف: درجة اعتقاد الموظف بأن التعامل مع النظام الرقمي سهل التعلم والتطبيق.
- مثال بند:

"تعلّم استخدام الأنظمة الرقمية في عملي سهل بالنسبة لي."

5. المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables)

التعريف المفاهيمي/الإجرائي

المتغيرات الديموغرافية هي خصائص عامة تصف أفراد العينة، وتُستخدم لتحليل الفروق بين المجموعات واختبار الآثار التعديلية. في هذه الدراسة تشمل المتغيرات الديموغرافية ما يأتي:

- الجنس (ذكر/أنثى)
- الفئة العمرية (فئات عمرية متدرجة)
- المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، إلخ)
- سنوات الخبرة (فئات حسب مدة الخدمة)
- نوع الإدارة/القطاع داخل الوزارة.

تُقاس هذه المتغيرات عبر أسئلة مغلقة في الاستبانة، وتُستخدم لوصف العينة إحصائياً، واختبار الفروق باستخدام (t-test/ANOVA)، وكذلك لدراسة الدور التعديلي لهذه المتغيرات في العلاقة بين التحوّل الرقمي للعمليات ورضا الموظفين (Morris & Venkatesh, 2000; Venkatesh et al., 2003).

جدول مصطلحات الدراسة (ملخص مفاهيمي)

المتغير الرئيس	التعريف النظري (موجز)	التعريف الإجرائي (موجز)	الأبعاد المعتمدة في الدراسة	مثال بند من المقياس	مصدر المقياس/الإطار
التحوّل الرقمي للعمليات	انتقال العمليات من الأساليب التقليدية إلى توظيف التقنيات والمنصات الرقمية لإعادة تصميم الإجراءات وتحسين كفاءتها.	الدرجة الكلية في مقياس التحوّل الرقمي للعمليات (ليكرت خماسي)، المكوّن من بنود موزّعة على أبعاد انتشار الأنظمة، الكفاءة التشغيلية، التدريب والدعم، والتحديات التقنية.	انتشر الأنظمة الرقمية – الكفاءة التشغيلية للعمليات – التدريب والدعم التقني – التحديات التقنية.	"تُنجَز أغلب معاملاتي الوظيفية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة."	Vial (2019); Matt et al. (2015); DeLone & McLean (2003)
رضا الموظفين	التقييم الإيجابي العام الذي يكوّنه الموظف عن عمله وبيئته عمله، ويظهر في شعور بالارتياح	الدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي في بيئة العمل الرقمية (ليكرت خماسي) عبر أبعاد بيئة العمل الرقمية، الأداء والإنتاجية، التوازن بين	بيئة العمل الرقمية – الأداء والإنتاجية – التوازن بين العمل والحياة – الدعم المؤسسي أثناء التحوّل.	"واجهات الأنظمة الإلكترونية في العمل واضحة وتسهّل إنجاز مهامتي."	Spector (1997); Hackman & Oldham (1976);

Wixom & Todd (2005)			العمل والحياة، الدعم المؤسسي أثناء التحول.	والتحفيز تجاه الوظيفة.	
Ragu-Nathan et al. (2008); Ayyagari et al. (2011); Tarafdar et al. (2007)	"تجبرني التقنيات المستخدمة في عملي على إنجاز كمية أكبر من المهام في وقت أقل."	حمل العمل الرقمي الزائد - غزو الحدود الشخصية - تعقيد الأنظمة التقنية - وتيرة التغير التقنية.	الدرجة الكلية في مقياس الإجهاد التقني (ليكرت خماسي) الذي يتضمن أبعاد الحمل الرقمي الزائد، غزو الحدود الشخصية، تعقيد الأنظمة التقنية، وتيرة التغير التقنية.	حالة التوتر والإرهاك الناتجة عن المتطلبات الرقمية الزائدة وتعقيد التقنيات وغزوها للحدود الشخصية وسرعة تغيرها.	الإجهاد التقني
Davis (1989); Venkatesh & Bala (2008)	"استخدام الأنظمة الرقمية يساعدني على إنجاز عملي بكفاءة أعلى."	الفائدة المتصورة - (PU) سهولة الاستخدام المتصورة (PEOU).	يُقاس من خلال بعدين: الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة، عبر بنود ليكرت خماسية في الاستبانة.	نموذج يفترض قبول الأفراد للتقنية من خلال الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة، وتأثيرهما على النية والاستخدام الفعلي.	قبول التقنية (TAM)
Morris & Venkatesh (2000); Venkatesh et al. (2003)	مثال: سؤال اختيار من متعدد حول الفئة العمرية.	الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - نوع الإدارة/القطاع.	تُقاس عبر أسئلة مغلقة في الاستبانة، وتستخدم لوصف العينة واختبار الفروق والأثر التعديلي.	خصائص عامة للأفراد مثل الجنس والعمر والمؤهل والخبرة ونوع الإدارة، تُستخدم في وصف العينة وتحليل الفروق.	المتغيرات الديموغرافية

حدود الدراسة (نطاق وأبعاد البحث)

تلتزم هذه الدراسة بتحديد حدودها بوضوح لضبط مجال البحث وتفسير نتائجه في سياقٍ محدّد. يشمل ذلك حدوداً موضوعية ومكانية وزمانية وبشرية، إضافةً إلى اعتبارات منهجية مرتبطة بأداة القياس وطبيعة التصميم. ويساعد هذا التحديد على تركيز الجهد البحثي ومنع التشتت، مع توضيح مدى إمكان تعميم النتائج (Yin, 2018; Gerring, 2017).

أولاً: الحدود الموضوعية

تنحصر الحدود الموضوعية للدراسة في المحاور الآتية، مع الاكتفاء هنا ببيان نطاق الموضوع، بينما تُدرج التبريرات التفصيلية في ملحق منهجي:

1. موضوع الدراسة الرئيس

- تركز الدراسة على العلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في قطاع حكومي سعودي، مع اختيار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية نموذجًا تطبيقيًا.

2. المتغير المستقل: التحوّل الرقمي للعمليات الداخلية

- يُتناول التحوّل الرقمي من زاوية العمليات والإجراءات الداخلية التي يتعامل معها الموظف يوميًا، عبر أبعاده الرئيسة في هذه الدراسة:
 - انتشار الأنظمة الإلكترونية في العمل.
 - مستوى كفاءة العمليات بعد الرقمنة.
 - مستوى التدريب والدعم التقني المتاح للموظفين.
 - التحديات/المشكلات التقنية التي يواجهها الموظفون.

3. المتغير التابع: الرضا الوظيفي في بيئة العمل الرقمية

- يقتصر القياس على رضا الموظفين عن عملهم في ظل بيئة رقمية، من حيث: بيئة العمل الرقمية، الأداء والإنتاجية، التوازن بين العمل والحياة، والدعم المؤسسي أثناء التحوّل.

4. المتغيرات المساندة/التفسيرية

- تُدرج في النموذج متغيرات مساندة مثل:
 - الإجهاد التقني بوصفه عاملاً ضاعطاً محتملاً على الرضا.
 - قبول التقنية (الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة) وفق نموذج TAM.
 - المتغيرات الديموغرافية بوصفها عوامل ضابطة/معدّلة.

5. ما لا تغطيه الدراسة موضوعيًا

- لا تمتد الدراسة إلى:
 - جودة الخدمات الإلكترونية المقدّمة للمستفيدين الخارجيين المواطنين/العملاء)
 - مؤشرات الأداء المؤسسي الكلي مثل الكفاءة المالية أو مؤشرات الحوكمة على مستوى الوزارة ككل.
 - متغيرات تنظيمية أخرى (الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري) إلا في حدود ارتباطها المباشر بالتحوّل الرقمي والرضا الوظيفي كما تنعكس في بنود الأداة.

وبناءً على هذه الحدود، فإن الاستنتاجات العلمية ستقتصر على تفسير أثر جهود التحوّل الرقمي الداخلي على رضا الموظفين داخل السياق المدروس، دون ادّعاء معالجة جميع أبعاد التحوّل الرقمي أو جميع مخرجاته المحتملة (Vial, 2019; Markus & Mao, 2004; Venkatesh et al., 2003).

ثانيًا: الحدود المكانية

- تتحدد الحدود المكانية للدراسة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالملكة العربية السعودية، بما يشمل المقر الرئيس وبعض الوحدات/القطاعات الرئيسة التابعة له داخل المملكة، وفق ما تسمح به إجراءات جمع البيانات.
- اختيار الوزارة بوصفها حالة دراسية يرتبط بكونها إحدى الجهات الحكومية التي قطعت شوطًا متقدمًا في مبادرات التحول الرقمي، ما يجعلها بيئة خصبة لدراسة أثر الرقمنة على الموظفين.
- يترتب على ذلك أن قدرة التعميم الإحصائي للنتائج ستكون محصورة في إطار الوزارة والعينة الممثلة لها؛ غير أن الدراسة تقدّم في المقابل تعميمًا تحليليًا (Analytical Generalization) يمكن الاسترشاد به في مؤسسات حكومية أخرى تشبه الوزارة من حيث مستوى الرقمنة، حجم الجهاز البيروقراطي، والثقافة التنظيمية (Yin, 2018; Flyvbjerg, 2006; Eisenhardt & Graebner, 2007).
- وعليه، يُوصى عند الاستفادة من النتائج في جهات حكومية أخرى بمراعاة اختلافات البنية التنظيمية والثقافة والموارد التقنية قبل افتراض انطباق النتائج عليها.

ثالثًا: الحدود الزمانية

- يقتصر الإطار الزمني للدراسة على فترة جمع البيانات من يناير 2026م حتى يونيو 2026م.
- تم اختيار هذه الفترة لكونها تمثل مرحلة نشطة في مسار التحول الرقمي داخل الوزارة، حيث تكون أنظمة رقمية عدّة قيد التطبيق أو في مراحل نضج متقدمة، بما يتيح رصد تجربة الموظفين وهم يتعاملون فعليًا مع هذه الأنظمة.
- يقدم هذا الإطار الزمني "لقطة زمنية" (Snapshot) لواقع التحول الرقمي والرضا الوظيفي في تلك المرحلة، إلا أنه يظل تصميمًا مقطعيًا (Cross-sectional)؛ أي إنه يصف العلاقات في لحظة زمنية محددة، ولا يثبت السببية بشكل قطعي (Shadish et al., 2002; Rindfleisch et al., 2008).
- لذلك تُوصي الدراسة صراحةً بإجراء دراسات طولية لاحقة (Longitudinal Studies) لرصد التغيّر في مستويات التحول الرقمي والرضا عبر الزمن، وتحسين القدرة على استنتاج الاتجاه السببي بين المتغيرات (Ployhart & Vandenberg, 2010).

رابعًا: الحدود البشرية

- يقتصر المجتمع المستهدف للدراسة على الموظفين الحكوميين الدائمين العاملين داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، في مختلف المستويات الوظيفية والإدارات/القطاعات المشمولة.

- وحدة التحليل هي الموظف الحكومي الداخلي الذي يعيش تجربة التحوّل الرقمي ضمن الثقافة التنظيمية واللوائح الإدارية للوزارة.
 - تستبعد الدراسة الفئات الآتية:
 1. المتعاملون الخارجيون (المستفيدون من خدمات الوزارة)
 2. موظفو الشركات المتعاقدة والاستشاريون الخارجيون.
 - ويستند هذا الاستبعاد إلى مبررات منهجية، من أبرزها:
 - اختلاف الثقافة التنظيمية والولاء المؤسسي بين الموظفين الدائمين والمتعاقدين/الاستشاريين.
 - اختلاف أنظمة الحوافز والمسؤوليات وحدود الصلاحيات بين الفئات، مما قد يُدخل تبايناً غير مرغوب فيه في تجربة التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي.
 - حرص الدراسة على بناء صورة متجانسة نسبياً لخبرة فئة واحدة (الموظف الحكومي الدائم) لضمان دقة التفسير وتقليل تداخل العوامل (Markus & Mao, 2004; Weiner, 2009; Venkatesh et al., 2003).
- وعليه، فإن النتائج ستكون معبّرة عن رضا الموظفين الدائمين في الوزارة، مع ضرورة الحذر عند تعميمها على قوى عاملة مختلفة في طبيعة عقودها أو درجة اندماجها التنظيمي.

خامساً: اعتبارات منهجية وحدود مرتبطة بالمنهج

مع أن التفصيل العددي لخطة التحليل وأساليب الاختبار سيُعرض في فصل المنهجية، إلا أن هناك بعض الحدود المنهجية العامة ذات الصلة بتفسير النتائج، من أبرزها:

1. أداة البحث وطبيعة البيانات

- تعتمد الدراسة على استبيان مغلق لجمع بيانات كمية ذاتية الإدراك عن التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي والإجهاذ التقني وقبول التقنية.
- هذا النوع من الأدوات يعرّض البيانات لاحتمال تأثير بعض تحيزات الاستجابة، مثل:
 - تحيّز الرغبة الاجتماعية.
 - الميل إلى الموافقة.
 - تحيّز المنهج المشترك (Common Method Bias) (Podsakoff et al., 2003; Paulhus, 1991).
- للتخفيف من ذلك، تُشدّد تعليمات الاستبانة على سرية الإجابات وطوعيتها، كما تُضمّن بعض البنود المعكوسة وتتنوع صياغات الأسئلة، إلا أن احتمال بقاء قدر من هذا التحيّز يظل قائماً. (DeVellis, 2016)

2. التصميم المقطعي

- كما سبق، يعتمد التصميم على قياس المتغيرات في فترة زمنية واحدة؛ ما يجعله مناسبًا لوصف العلاقات واختبار الترابطات المتوقعة، لكنه لا يسمح بإثبات السببية بشكل نهائي (Shadish et al., 2002).
- يمكن تفسير نتائج النمذجة البنيوية أو اختبارات الأثر في إطار علاقات ترابطية واتجاهات محتملة، مع التوصية ببناء دراسات لاحقة ذات تصميم طولي أو تجريبي لتعزيز الاستدلال السببي.

3. حجم العينة وتمثيلها

- سُمِّسَعى الدراسة إلى اختيار عينة ذات حجم كافٍ وتمثيل مناسب للإدارات والمستويات الوظيفية المختلفة (معاينة طبقية قدر الإمكان)، استنادًا إلى اعتبارات القدرة الإحصائية وعدد المؤشرات في النموذج.
- رغم ذلك، يظل التعميم الإحصائي للنتائج محدودًا بمدى تمثيل العينة للمجتمع الكلي وبمعدلات الاستجابة الفعلية. (Cochran, 1977; Fowler, 2013)

4. تحيزات الاستجابة وعدم الإجابة

- قد يمتنع بعض الموظفين عن المشاركة أو يجيبون جزئيًا فقط، ما قد يسبب تحيز عدم استجابة.
- سُمِّتُخذ إجراءات لتشجيع المشاركة (مثل توضيح الأهداف وضمان السرية)، لكن يبقى هذا القيد قائمًا ويُؤخذ في الحسبان عند مناقشة النتائج. (Podsakoff et al., 2003)

خلاصة حدود الدراسة

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة:

- محددة موضوعيًا في بحث العلاقة بين التحول الرقمي المؤسسي وأبعاده وبين الرضا الوظيفي، مع إدماج الإجهاد التقني وقبول التقنية والمتغيرات الديموغرافية ضمن نموذج تفسيري واضح.
- مقيدة مكانيًا بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، مع إمكان تعميم تحليلي حذر على مؤسسات حكومية مشابهة في بنيتها وثقافتها ومستوى رقمنتها.
- محددة زمنيًا بفترة مقطعية (يناير-يونيو 2026)، تمثل لقطة زمنية لمرحلة نشطة من التحول الرقمي داخل الوزارة دون ادعاء إثبات السببية الكاملة.
- مركزة بشريًا على الموظفين الحكوميين الدائمين، مع استبعاد المتعاقدين والاستشاريين والمتعاملين الخارجيين لأسباب منهجية تتعلق بتجانس الثقافة التنظيمية والولاء المؤسسي.

ضمن هذه الحدود، تهدف الدراسة إلى تقديم نتائج متينة وواقعية عن حالة التحول الرقمي وتأثيره على رضا الموظفين في السياق المدرس، مع ترك الباب مفتوحاً أمام بحوث مقارنة وطولية مستقبلية لتعزيز التعميم وتوسيع الإطار الزمني والمؤسسي للمعرفة في هذا المجال (Yin, 2018; Eisenhardt & Graebner, 2007; Ployhart & Vandenberg, 2010).

تنظيم فصول الرسالة

تتكوّن هذه الرسالة من خمسة فصول مترابطة؛ يقدّم **الفصل الأول** الإطار العام للدراسة من خلال عرض المقدمة، ومشكلة الدراسة، وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، وحدودها المنهجية، إضافة إلى تعريف المصطلحات الرئيسة.

يتناول **الفصل الثاني** الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي المؤسسي، والإجهاد التقني، وقبول التقنية (TAM)، والرضا الوظيفي، مع بناء النموذج المفاهيمي للدراسة وصياغة الفرضيات النهائية في ضوء هذه الأدبيات.

أما **الفصل الثالث** فيعرض المنهجية المتبعة، ويعرّف بالمجتمع والعينة وأداة القياس (الاستبانة)، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، ثم يبيّن خطة التحليل الإحصائي المعتمدة على نمذجة المعادلات الهيكلية بالحد الأدنى للمربعات الجزئية (PLS-SEM)، بما في ذلك فحوص نموذج القياس والنموذج البنوي واختبارات الوساطة والاعتدال باستخدام أسلوب Bootstrapping.

ويخصّص **الفصل الرابع** لعرض النتائج الميدانية؛ بدءاً من الإحصاءات الوصفية للعينة ومتغيرات الدراسة، ثم نتائج نموذج القياس، فنتائج النموذج البنوي واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية، وتحليل الفروق والاعتدال وفق الخصائص الديموغرافية ذات الصلة.

أخيراً، يقدّم **الفصل الخامس** مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ويستخلص الاستنتاجات الرئيسة، ويعرض الآثار النظرية والتطبيقية للدراسة، ثم يبيّن حدودها العملية والمنهجية، ويقترح عددًا من الاتجاهات للبحوث المستقبلية في مجال التحول الرقمي والرضا الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي.

أولاً: المراجع العلمية (كتب ومقالات محكمة)

1. Alojail, M., Olanrewaju, R. F., & Rahim, N. Z. A. (2023). Digital transformation in the Saudi Ministry of Education: Challenges and opportunities. *Informatics*, 10(4), 96. <https://doi.org/10.3390/informatics10040096>
2. Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress creators and job outcomes: Theorizing a new strain in the information systems context. *Information Systems Research*, 22(4), 833–865. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0338>
3. Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831–858. <https://doi.org/10.2307/41409963> [Semantic Scholar](#)
4. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.03> [SCIRP](#)
5. Bondanini, G., Giorgi, G., et al. (2020). A psychometric model of technostress: Literature review and model development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8013.
6. 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>
7. Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). Wiley.
8. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
9. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
10. DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
11. DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage.
12. Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion:

- The role of perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245.
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods* (5th ed.). Sage.
- Gerring, J. (2017). *Case study research: Principles and practices* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., & Chaparro-Banegas, N. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview. *Journal of Business Research*, 123, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.053>
- Markus, M. L., & Mao, J.-Y. (2004). Participation in development and implementation—Updating an old, tired concept for today’s IS contexts. *Journal of the Association for Information Systems*, 5(11–12), 514–544.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Morris, M. G., & Venkatesh, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions. *Personnel Psychology*, 53(2), 375–403.
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of ICTs, burnout, job satisfaction, and work–family balance. *Journal of*

- Business Research*, 136, 652–666.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.048>
- Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature review of IT adoption models at firm level. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 14(1), 110–121.
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17–59). Academic Press.
- Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. (2008). Measuring information systems success: Models, dimensions, measures, and interrelationships. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 236–263.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). Consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433.
- Ravid, D., Tomprou, M., & Detert, J. R. (2020). A meta-analysis of electronic performance monitoring. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1461–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000486>
- Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2022). Electronic performance monitoring's effects: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 75(4), 779–825.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261–279.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on end-user satisfaction and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.

- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2011). .37
Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes, and inhibitors of
technostress. *Information Systems Journal*, 21(3), 257–287.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological* .38
innovation. Lexington Books.
- Ullrich, A., Stief, M., & Nissen, V. (2023). Public sector digital .39
transformation: A systematic literature review. In *Advances in Digital
Transformation* (pp. 3–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11007-6_1
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a .40
research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the .41
Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies.
Management Science, 46(2), 186–204.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User .42
acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS
Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a .43
research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–
144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and* .44
methods (6th ed.). Sage.

ثانيًا: التقارير الرسمية والوثائق والمصادر العربية

- Digital Government Authority. (2024). *Saudi digital government—Facts &* .45
figures 2024 [Report]. Digital Government Authority.
- International Labour Organization. (2021). *Skills, jobs and digital* .46
transformation: Global strategies [Report]. International Labour
Organization.
- Ministry of Interior – Absher. (n.d.-a). *About Absher* [Web page]. Official .47
portal of the Ministry of Interior (Saudi Arabia).
- وزارة الداخلية – منصة أبشر. (د.ت.-ب). لماذا أبشر؟ [صفحة ويب]. المنصة الرسمية لوزارة الداخلية. .48
- [Najiz—About] [Web page]. Ministry of Justice (Saudi Arabia). (n.d.). .49
[Najiz—About] [Web page]. Official portal of the Ministry of Justice.

- Vision 2030. (2023). *Annual report 2023* [Report]. Kingdom of Saudi Arabia. .50
- World Bank. (2022). *GovTech Maturity Index (GTMI) 2022: Country dataset* [Data set]. World Bank. .51
- World Bank. (2022). *GovTech Maturity Index 2022: Capturing the state of public sector digital transformation* [Report]. World Bank. .52