

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 المعاصر تحولات رقمية متسارعة جعلت من الرقمنة ركيزة أساسية لتطوير أداء المؤسسات ورفع كفاءة عملياتها. لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة ملحة تملحها التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية. في هذا السياق، تسعى المؤسسات في مختلف القطاعات إلى إعادة هندسة عملياتها التقليدية عبر تبني حلول رقمية تضمن السرعة والدقة والشفافية في الإنجاز، بما يعزز جودة الخدمات المقدمة ويرفع إنتاجية العمل. وقد أكدت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 على أهمية بناء حكومة إلكترونية فعالة تدعم التحول الرقمي في كافة الأجهزة الحكومية. وانطلاقاً من هذه الرؤية، فقد قطع القطاع الحكومي السعودي شوطاً كبيراً في تبني الخدمات الإلكترونية وتطوير البنية التحتية الرقمية بهدف تحسين جودة الحياة للمجتمع. تجسد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مثلاً بارزاً في هذا المجال، حيث طبقت أنظمة رقمية متكاملة لأتمتة إجراءاتها الداخلية والخارجية، مما أسهم في تحسين الأداء وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية. هذه الجهود الحكومية تهدف في مجملها إلى تعزيز فعالية العمل الحكومي والارتقاء بتجربة المستفيد، ضمن توجه أعم نحو بناء اقتصاد ومجتمع رقمي مزدهر (World Bank, 2023).

من المنظور الداخلي للمؤسسة، يتوقع أن يحمل التحول الرقمي العديد من المنافع للموظفين. فعلى سبيل المثال، رقمنة الإجراءات قد تُسهم في تخفيف الأعباء الروتينية عن كاهل الموظف وتمكنه من التركيز على مهام ذات قيمة أعلى، مما يعزز شعوره بالإنجاز والرضا الوظيفي (Al-Mamary et al., 2021; Al-Dhaafri et al., 2022). كما أن توفير أدوات تقنية فعالة يمكن أن يجعل العمل أكثر تشويقاً وأقل رتابة من خلال تنويع المهام وجعلها أكثر إبداعاً (Bolli & Pusterla, 2022). أظهرت دراسات في القطاع الحكومي الخليجي - في السعودية والإمارات - أن مبادرات التحول الرقمي ارتبطت بتبسيط الإجراءات وتسريع إنجاز المعاملات وتحسين الدقة، مما انعكس إيجاباً على رضا الموظفين عن بيئة عملهم (Al-Mamary et al., 2021; Al-Dhaafri et al., 2022). على سبيل المثال، أشار المعمرى وآخرون (2021) إلى علاقة طردية معنوية بين مستوى التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين، مرجعين ذلك إلى تقليل المهام الورقية الروتينية وتيسير الوصول إلى المعلومات. وبالمثل، وجد الظافري ويوسف والسويدي (2022) أن التحول الرقمي عزز رضا موظفي الجهات الحكومية في الإمارات عبر تسريع الإجراءات وتحقيق انسيابية أكبر في العمل.

على الجانب الآخر، يخلق التحول الرقمي تحديات مهنية ونفسية جديدة للموظفين تستوجب الدراسة المعمّقة. فالأتمتة وتكامل الأنظمة الرقمية يزيدان من وتيرة العمل ويحافظان على

اتصال الموظف المستمر بمحيط العمل الرقمي، وهو ما قد يرفع مستوى الضغط والإجهاد التقني (technostress) ويؤدي إلى اختلال التوازن بين العمل والحياة الشخصية (Tarhini et al., 2022; Heaton, 2025). إن ثقافة دائم الاتصال التي تواكب البيئات الرقمية تجعل من الصعب على الموظفين وضع حدود واضحة بين أوقات العمل وأوقات الراحة، مما يزيد شعورهم بالتوتر والإرهاق (Heaton, 2025). وتشير البحوث الحديثة إلى أن تفاقم الإجهاد التقني واستمرار الضغط المرتبط بالتقنية يؤديان إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع معدلات الإرهاق والمغادرة الوظيفي (Kot, 2022; Heaton, 2025). فعلى سبيل المثال، أوضح تقرير تقني حديث أن التسارع الكبير في وتيرة التحوّل الرقمي أثناء جائحة كوفيد-19 ترافق مع شعور العديد من الموظفين بالإرهاق التقني وانخفاض الرضا عن عملهم، نتيجة العمل لساعات أطول عبر المنصات الرقمية وعدم القدرة على الانفصال عن المهام الوظيفية بعد انتهاء الدوام (Tarhini et al., 2022; Heaton, 2025). هذه الآثار السلبية المحتملة تسلط الضوء على الجانب المظلم للرقمنة في بيئة العمل، ما لم تُدر العملية التحويلية بأسلوب يراعي الجانب الإنساني.

من المنظور النظري، يمكن فهم تأثير التحوّل الرقمي على الموظفين من خلال عدة أطر. أحدها نموذج قبول التقنية (TAM) الذي يفترض أن إدراك الموظف لفائدة الأنظمة الرقمية وسهولة استخدامها يؤثر إيجابياً على موقفه تجاه التقنية وعلى رضاه عن استخدامها (Stone et al., 2015). إذ كلما شعر الموظف بأن التقنيات الجديدة مفيدة في إنجاز عمله وسهولة الاستخدام، ازدادت قابليته لتقبلها وتصاعده رضاه الوظيفي، فضلاً عن انخفاض شعوره بالإجهاد التقني (Stone et al., 2015). إطار نظري آخر هو إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE) الذي يؤكد أن السياق التنظيمي (كالدعم القيادي والثقافة التنظيمية) والبيئة الخارجية يحددان مدى نجاح تبني التحوّل الرقمي وبالتالي ينعكسان على مخرجاته مثل أداء الموظفين ورضاهم. وبعبارة أخرى، حتى لو كانت التقنيات نفسها فعالة، فإن مستوى الرضا المتحقق يعتمد على جاهزية المنظمة (من حيث البنية التحتية والسياسات والتدريب) وكذلك على خصائص المستخدمين أنفسهم. ومن هذا المنطلق، فإن الاختلافات الفردية بين الموظفين قد تؤدي إلى تباين كبير في تجاربهم مع التحوّل الرقمي. فمثلاً، الموظفون الأصغر سناً أو الأكثر خبرة رقمية ربما يتكيفون بسلاسة أكبر مع الأنظمة الجديدة ويستفيدون منها أكثر، في حين قد يواجه آخرون تحديات أكبر وشعوراً أعلى بالإجهاد أو المقاومة للتغيير التقني (Bolli & Pusterla, 2022). بناءً على ذلك، تبرز الحاجة إلى دراسة هذه الظاهرة مع مراعاة الاختلافات الفردية بين فئات الموظفين. إن تقييم أثر التحوّل الرقمي على رضا الموظفين - في ضوء هذه الأطر النظرية والدراسات السابقة - ضروري لضمان أن تبني التقنيات الحديثة يتم بشكل متناغم مع العنصر

البشري، وبما يوازن بين تحقيق الكفاءة التشغيلية ودعم الاستقرار النفسي والوظيفي للموظفين.

بناءً على ما سبق، تنطلق هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين التحوّل الرقمي للعمليات ورضا الموظفين، وذلك من خلال دراسة ميدانية كميّة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. ستركّز الدراسة على قياس مستوى رضا الموظفين تجاه التحوّل الرقمي الجاري في بيئة عملهم، والكشف عن أبرز العوامل الإيجابية التي تعزّزه وكذلك التحديات التي قد تحدّد منه. كما ستفحص الدراسة دور الخصائص الديموغرافية (مثل العمر ومستوى التعليم ونوع الإدارة) في هذه العلاقة، بهدف الوصول إلى توصيات عملية تدعم إدارة التغيير الرقمي على نحو يعزّز الرضا الوظيفي لمختلف فئات الموظفين داخل الوزارة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من التوقعات المتفائلة بأن التحوّل الرقمي سيحسّن بيئة العمل ويزيد رضا الموظفين، إلا أن الواقع العلمي يشير إلى صورة أكثر تعقيداً تحتاج إلى بحث وتمحيص. فقد أظهرت بعض الدراسات الحديثة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني التقنيات الرقمية وبين مستوى رضا الموظفين. ويُعزى ذلك إلى دور الرقمنة في تقليل المهام اليدوية الروتينية وتحسين الإنتاجية، مما يمنح الموظفين شعوراً بالإنجاز ويخفّض من ضغوط العمل التقليدي (Al-Mamary et al., 2021; Al-Dhaafri et al., 2022). في دراستهم على القطاع العام السعودي إلى أن مبادرات الحكومة الإلكترونية والتحوّل الرقمي ارتبطت بارتفاع ملحوظ في الرضا الوظيفي للعاملين. كما أكد الظافري وزملاؤه (2022) – في دراستهم على مؤسسات حكومية في الإمارات – تأثيراً إيجابياً واضحاً للتحوّل الرقمي على رضا الموظفين، حيث شعر العاملون بأن رقمنة الإجراءات جعلت العمل أكثر سلاسة وسهولة، بدءاً من تسريع إنجاز المعاملات وصولاً إلى تحسين التواصل الداخلي وتقليل الاعتماد على الورق. هذه النتائج تعكس جانباً مضيئاً للتحوّل الرقمي يتمثل في تمكين الموظف من التركيز على أعمال أكثر قيمة وإبداعية، مما يعزّز شعوره بالرضا ويرفع انتماءه للمؤسسة (Al-Mamary et al., 2021).

في المقابل، تحدّر أبحاث أخرى من الجانب المظلم للرقمنة على بيئة العمل ورضا الموظفين. يشير ترهيني وآخرون (2022) إلى أن الإدخال السريع للتقنيات دون استعداد كافٍ يمكن أن يفرض ضغوطاً مهنية ونفسية جديدة؛ إذ تؤدي الأتمتة والاتصال الدائم عبر التقنية إلى ارتفاع مستوى التوتر وظهور حالة الإجهاد التقني لدى الموظفين. ويتجلى هذا الإجهاد في شعور الموظف بالإرهاك نتيجة كثافة التفاعل مع الأنظمة الرقمية وصعوبة الانفصال عنها. (Tarhini et al., 2022) أضف

إلى ذلك مشكلة طمس الحدود بين العمل والحياة الشخصية؛ فمع الرقمنة يصبح الموظف في حالة دائم الاتصال، مما يخل بتوازنه النفسي ويزيد من إرهاقه (Heaton, 2025) وجدت إحدى الدراسات أن زيادة ضغط الوقت وتدهور التوازن بين العمل والحياة كانا من أبرز الآليات التي خفضت الرضا الوظيفي لدى العاملين في ظل البيئات الرقمية (Bolli & Pusterla, 2022) كما بيّنت دراسة حديثة في نيجيريا أن ما يسمى فرط الرقمنة (Digital Overload) أدى إلى انخفاض إحساس الموظفين بالتحكم في عملهم، وبالتالي انخفاض الرضا الوظيفي (Abdulkareem et al., 2024; Zubairu & Adetoun, 2022). وبشكل عام، يُظهر الأدب الإداري أن التحوّل الرقمي قد يتحوّل إلى سيف ذو حدين؛ فعلى الرغم من منافعه التشغيلية، قد يتسبب في إرهاق وظيفي واستياء لدى الموظفين إذا لم تتم إدارته بحكمة (Kot, 2022) لقد أشار كوت (2022) إلى أن الإجهاد التقني الزائد يُضعف الرضا الوظيفي ويثبط اندماج الموظف في عمله ما لم تُتخذ تدابير ملائمة لتخفيف مسببات ذلك الإجهاد.

علاوة على ما سبق، تجدر الإشارة إلى أن غالبية الدراسات السابقة ركّزت إما على مخرجات التحوّل الرقمي الخارجية (مثل رضا العملاء وتحسين الخدمات) أو على الجوانب التقنية والتنظيمية لنجاح التحوّل. أما تجربة الموظفين الداخلية مع الرقمنة فلم تحظ بالقدر الكافي من البحث، خصوصاً في السياق الحكومي السعودي (Al-Harbi, 2023). يؤكد الحربي (2023) – في مراجعة تحليلية حديثة – وجود فجوة بحثية واضحة في هذا المجال؛ حيث تندرج الدراسات المحلية التي تستكشف بشكل معمّق أثر الرقمنة على رضا الموظف الحكومي من الداخل. وأكثر من ذلك، تكاد تنعدم المحاولات لتأطير هذه العلاقة ضمن نموذج نظري متكامل يراعي العوامل الفردية والتنظيمية معاً. فعلى سبيل المثال، لم تعتمد الدراسات المحلية السابقة إطاراً نظرياً راسخاً مثل TAM أو غيره (لتفسير كيفية تأثير التحوّل الرقمي على الرضا الوظيفي، مما يحدّ من قدرتها على تقديم تفسير معمّق للعلاقة. كما أن تلك الدراسات لم تفرد اهتماماً كافياً للفروق بين فئات الموظفين في تقبلهم للتحوّل الرقمي أو تأثرهم به. ففي دراسة عربية حديثة على إحدى الجهات الحكومية السعودية، لم يجد الجمني (2022) العلاقة الإيجابية المتوقعة بين الرقمنة والرضا الوظيفي، وربما يُعزى ذلك إلى عوامل سياقية مثل نقص التدريب وضعف الدعم التنظيمي، مما يثير التساؤل حول دور هذه العوامل الوسيطة في تشكيل العلاقة بين الرقمنة والرضا.

الفجوة البحثية: لا تزال الأدبيات المحلية شحيحة في: (1) اختبار تفاعلي منهجي لدور الديموغرافيا كمُعَدِّلات للعلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا، و(2) دمج إطار TAM (قبول التقنية:

الإفادة وسهولة الاستخدام) مع TOE (السياق التنظيمي والبيئي) في نموذج واحد يفسّر تغيّر الأثر عبر الفئات (Davis, 1989؛ Tornatzky & Fleischer, 1990؛ Al-Harbi, 2023).

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى يؤثر التحوّل الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وما دور الخصائص الديموغرافية في تعديل هذا الأثر؟. يتطلب الإجابة عن هذا التساؤل تناول الجوانب الإيجابية والسلبية للتحوّل الرقمي معاً، وفهم السياق التنظيمي والخصائص الفردية التي قد تعزز أو تضعف هذا التأثير.

أسئلة الدراسة

انبثق عن المشكلة الرئيسة أعلاه مجموعة من الأسئلة البحثية الفرعية التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، وهي:

1. ما مستوى نضج التحوّل الرقمي المؤسسي في الوزارة كما يدركه الموظفون؟
2. ما مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في ظل التحوّل الرقمي؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التحوّل الرقمي وأبعاد الرضا (الإيجابية/السلبية)؟
4. هل توجد فروق دالة في الرضا والتحوّل الرقمي تعزى للخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، نوع الإدارة)؟
5. سؤال التفاعل: هل تُعدّل المتغيرات الديموغرافية قوة/اتجاه العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي؟

هذه الأسئلة البحثية ستوجّه التحليل الميداني بهدف تكوين صورة متكاملة عن واقع تجربة الموظفين مع التحوّل الرقمي في الوزارة، وتحديد سُبُل دعم الجوانب الإيجابية ومعالجة التحديات المصاحبة.

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تنبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات علمية وعملية عدّة تجعل منها إضافة نوعية في أدبيات الإدارة والتحوّل الرقمي، وخاصة في السياق السعودي. فيما يلي أبرز جوانب الأهمية:

الأهمية العلمية (النظرية)

تسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية واضحة في مجال أبحاث التحوّل الرقمي. فمعظم الدراسات السابقة ركّزت على التقنيات نفسها أو على رضا العملاء الخارجيين، بينما يتضاءل الاهتمام بتجربة الموظفين وتأثير الرقمنة على رضاهم الوظيفي. تقدم هذه الدراسة منظوراً نظرياً متكاملًا لفهم العلاقة بين التحوّل الرقمي ورضا الموظف الحكومي، من خلال بناء نموذج مفاهيمي يستند إلى أكثر من إطار نظري (دمج بين نموذج TAM وإطار TOE والنظرية السوسيوتقنية) لتفسير آلية التأثير. وبشكل خاص، تبرز الأهمية النظرية في دمج الخصائص الديموغرافية كعوامل مؤثرة أو معدّلة، مما يساعد في تفسير التباين في استجابات الموظفين للرقمنة بناءً على اختلافاتهم الفردية – وهو جانب لم يحظ باهتمام كافٍ مسبقًا. كما أن الدراسة باعتمادها هذا الإطار النظري المركّب ستختبر مدى انطباق النظريات العالمية مثل TAM على البيئة المحلية، وقد تُسفر عن تطوير نموذج نظري معدل يناسب سياق القطاع الحكومي السعودي.

الأهمية التطبيقية

توفّر النتائج المتوقعة للدراسة مؤشرات عملية يمكن أن يستفيد منها صنّاع القرار ومديرو المؤسسات الحكومية. فمن خلال فهم كيفية تأثير التحوّل الرقمي على الرضا الوظيفي، سيتمكن مسؤولو الوزارة – وغيرهم في جهات حكومية مماثلة – من تحسين إدارة برامج التحوّل الرقمي بما يراعي الجانب البشري. على سبيل المثال، إذا كشفت الدراسة عن جوانب معيّنة للتحوّل الرقمي تُسبّب ضغطاً أو استياءً للموظفين، فيمكن تصميم برامج دعم أو تدريب مخصصة لمعالجتها. بذلك تُسهّم الدراسة في مساعدة مديري تقنية المعلومات والموارد البشرية على تبني إجراءات استباقية تخفف من الآثار السلبية للتحوّل الرقمي (مثل الإجهاد التقني أو مقاومة التغيير) وتعظّم آثاره الإيجابية على أداء الموظفين. أيضًا، قد تقدم الدراسة أدلة عملية حول أي فئات من الموظفين تحتاج اهتمامًا أكبر أثناء عملية التحوّل (مثال: توفير تدريب مكثّف لمن هم أقل إلمامًا بالتقنية)، وبالتالي توجيه الموارد بشكل فعال.

الأهمية الوطنية والاستراتيجية

تأتي هذه الدراسة متسقة مع توجهات رؤية 2030 الساعية إلى تمكين التحوّل الرقمي في القطاع الحكومي لتحقيق حكومة فعّالة وذكية. في هذا السياق، يُعد رضا الموظف الحكومي عنصرًا حيويًا لضمان نجاح جهود التحوّل المؤسسي الشامل. فإذا كان الموظفون راضين ومقتنعين بالتقنيات الجديدة، سينعكس ذلك إيجابًا على جودة الخدمات التي يقدمونها للمواطنين وعلى استدامة مشاريع التحوّل. لذا، ستقدم الدراسة نظرة مهمة لصنّاع السياسات حول مدى جاهزية البيئة الداخلية في الوزارات للتحوّل الرقمي، وما يمكن فعله لتعزيز هذه الجاهزية دعمًا لأهداف التنمية

الوطنية. بمعنى آخر، ستساعد النتائج على تحديد متطلبات التغيير التنظيمي اللازمة لخلق ثقافة عمل داعمة للرقمنة، بما يضمن عدم إهمال العنصر البشري في خضم السعي لتحقيق الأهداف التقنية والاستراتيجية.

الأهمية الإدارية والمهنية

تُثري هذه الدراسة المعرفة العملية لدى القيادات الإدارية ومديري الموارد البشرية فيما يتعلق بإدارة التغيير التقني. فهي ستزوّدهم بفهم أعمق للتحديات النفسية والتنظيمية التي قد يواجهها الموظفون خلال رحلة الرقمنة. هذا الفهم سيمكنهم من تصميم برامج تواصل وتوعية وتدريب أكثر فعالية وملاءمة، تراعي مخاوف الموظفين وتدعمهم لاكتساب المهارات الرقمية المطلوبة. كما أن الدراسة ستبرز ربما اختلافات في احتياجات الموظفين حسب فئاتهم؛ فعلى سبيل المثال، قد تكشف النتائج أن الموظفين الأكبر سنًا يحتاجون دعمًا تدريبيًا أكبر للتكيف مع الأنظمة الجديدة مقارنة بالموظفين الأصغر سنًا الأكثر إلمامًا بالتقنية. وبالتالي، يستطيع الممارسون توظيف هذه المعرفة لوضع سياسات مخصصة لكل شريحة من القوة العاملة، مما يعزز رضا الجميع ويضمن أقصى استفادة من الاستثمار في التحوّل الرقمي. وبشكل عام، ستساعد الدراسة في بناء نهج إداري متوازن يتعامل مع التحوّل الرقمي كمشروع تقني وتنظيمي وبشري في آن واحد.

أهداف الدراسة:

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

1. تقييم مستوى التحوّل الرقمي للعمليات داخل الوزارة – عبر تحديد مدى تطبيق الأنظمة الرقمية ونطاق استخدامها في مختلف الإدارات، وقياس درجة نضج البنية التحتية التقنية وتحسين الإجراءات.
2. قياس مستوى رضا الموظفين تجاه التغييرات الرقمية في بيئة العمل – بما في ذلك مدى تقبلهم لهذه التحولات وتقييمهم لجودة بيئة العمل الرقمية (سهولة الاستخدام، سرعة الإنجاز، توفر الدعم الفني).
3. استكشاف طبيعة العلاقة بين التحوّل الرقمي للعمليات ورضا الموظفين – والكشف عما إذا كان الأثر إيجابيًا (تحسين الرضا) أم سلبيًا (تقليل الرضا)، مع تحديد قوة هذا الأثر واتجاهه بشكل كمي.

4. تحديد الفوائد المحققة التي يشعر بها الموظفون نتيجة التحول الرقمي – مثل تحسين الأداء الوظيفي، وتخفيف الأعباء الإدارية، وزيادة سرعة الإنجاز، وانسيابية التواصل الداخلي، وتمكين العمل المرن (عن بُعد أو عبر منصات إلكترونية).
 5. رصد التحديات والضغوط التي قد تنشأ عن تطبيق التحول الرقمي – مثل ظاهرة الإجهاد التقني، أو مقاومة التغيير، أو زيادة عبء العمل التقني – وتقييم تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين.
 6. تحليل الفروق في استجابات الموظفين تجاه التحول الرقمي بحسب الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الإدارة) – وذلك لمعرفة ما إذا كانت فئة معينة من الموظفين أكثر رضا أو أكثر تأثرًا بالتحول من غيرها.
 7. فحص دور المتغيرات الديموغرافية كعوامل تفاعل (Moderators) في العلاقة بين التحول الرقمي والرضا الوظيفي – أي تحليل ما إذا كانت تأثيرات التحول الرقمي على الرضا تختلف باختلاف خصائص الموظف (مثلاً: هل تأثير الرقمنة على الرضا أقوى لدى فئة عمرية معينة مقارنة بفئة أخرى؟).
 8. اقتراح آليات واستراتيجيات تطبيقية مستندة إلى نتائج الدراسة لتعزيز رضا الموظفين أثناء وبعد تنفيذ مشاريع التحول الرقمي – على أن تراعي هذه التوصيات كيفية معالجة التحديات المحددة، وكيفية إدارة التغيير الرقمي بأسلوب يدعم تكيف الموظفين ويرفع رضاهم في بيئة العمل.
- من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل للمنافع والمعوقات المتعلقة بالتحول الرقمي في بيئة العمل الداخلية، مما يمكن من رسم خارطة طريق لتطبيق التحول الرقمي بشكل يوازن بين تحقيق الكفاءة التشغيلية ورفع الروح المعنوية والرضا لدى الموظفين.

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها المطروحة، تم صياغة عدد من الفرضيات التي سيجري اختبارها إحصائياً للتحقق من صحتها. تنقسم الفرضيات إلى فرضية رئيسية وعدة فرضيات فرعية على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

H1) توجد علاقة إيجابية دالة بين مستوى التحول الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي الكلي لدى موظفي الوزارة (Al-Mamary et al., 2021؛ Al-Dhaafri et al., 2022؛ Zhang et al., 2024).

فروض فرعية:

(H2) لأبعاد التحوّل الرقمي (انتشار الأنظمة، كفاءة العمليات، التدريب/الدعم) أثرٌ إيجابي دالّ على أبعاد الرضا.

(H3) للتحديات/الإجهاد التقني أثرٌ سلبي دالّ على الرضا (Tarhini et al., 2022).
(Abdulkareem et al., 2024).

(H4) توجد فروق دالة في الرضا والتحوّل الرقمي تُعزى للجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، ونوع الإدارة. (Bolli & Pusterla, 2022).

(H5) مُعدّلات: تُعدّل المتغيرات الديموغرافية قوة/اتجاه العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا؛ أي يختلف أثر التحوّل الرقمي على الرضا باختلاف الجنس/العمر/المؤهل/الخبرة/نوع الإدارة.

سيتم اختبار جميع الفرضيات أعلاه باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة للتأكد من صحتها أو نفيها في ضوء البيانات الميدانية التي سيتم جمعها. وستحدد نتائج الاختبارات مدى تحقق التوقعات النظرية التي انطلقت منها الدراسة.

الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة

ترتكز الدراسة الحالية على إطار نظري مزدوج يجمع بين منظور الفرد في تبني التقنية ومنظور المنظمة في تنفيذ التحوّل. فمن جهة، تعتمد الدراسة على نموذج تقبل التقنية (TAM) لفهم توجهات وسلوكيات الموظفين حيال الأنظمة الرقمية، حيث يفترض هذا النموذج أن مستوى قبول الموظف للتقنية (وبالتالي رضاه عنها) يعتمد على إدراكه لفائدتها (Usefulness) وسهولة استخدامها (Ease of Use) في إنجاز عمله. (Stone et al., 2015) ومن جهة أخرى، تستلهم الدراسة عناصر من إطار التكنولوجيا-المنظمة-البيئة (TOE) الذي يسلط الضوء على السياق التنظيمي الأوسع الذي يتم فيه التحوّل الرقمي، بما في ذلك دعم الإدارة العليا وثقافة المنظمة والبنية التنظيمية والموارد المتاحة، إلى جانب عوامل البيئة الخارجية كالمتطلبات القانونية والتنافسية. إن الدمج بين هذين المنظورين النظريين يوفر أساساً متيناً لبناء النموذج المفاهيمي للدراسة، بحيث يراعي كلاً من العوامل التقنية (خصائص النظام وخصائص المستخدم) والتنظيمية/البيئية في تفسير العلاقة بين التحوّل الرقمي ورضا الموظف.

مكونات النموذج المفاهيمي المقترح في هذه الدراسة تشمل: متغير مستقل رئيسي، متغير تابع رئيسي، ومجموعة من المتغيرات الديموغرافية التي ينظر إليها كمتغيرات ضابطة أو عوامل تفاعل (Moderators) قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين المستقل والتابع. وفيما يلي تفصيل لهذه المكونات:

المتغير المستقل: التحوّل الرقمي للعمليات

ويقصد به مستوى اعتماد الوزارة على التقنيات الرقمية في إنجاز أعمالها وإدارة عملياتها الداخلية والخارجية. يمكن النظر إلى التحوّل الرقمي هنا باعتباره بُعدًا مركّبًا يتضمن عدة جوانب فرعية، من أهمها:

- مدى تطبيق الأنظمة الرقمية وانتشارها: أي درجة التغطية التي حققتها نظم المعلومات والمنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية في مختلف إجراءات العمل بالوزارة. يشمل ذلك التحوّل من المعاملات الورقية إلى الإلكترونية، ووجود قواعد بيانات رقمية متكاملة، وتوفير خدمات ذاتية إلكترونية للموظفين.
- كفاءة العمليات الرقمية وفعاليتها: مدى إسهام التحوّل الرقمي في تحسين جودة العمليات وسرعتها ودقتها مقارنة بالأساليب التقليدية. هذا البعد يركز على نتائج الرقمنة مثل اختصار وقت إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين التنسيق بين الإدارات عبر أنظمة متصلة.
- التدريب والتوعية الرقمية: مستوى ما يتلقاه الموظفون من تدريب ودعم لرفع مهاراتهم الرقمية وقدرتهم على استخدام الأنظمة بكفاءة. يتضمن ذلك الدورات التدريبية، ومواد المساعدة، والدعم الفني المتاح خلال وبعد عملية التحوّل.
- التحديات التقنية والتنظيمية المصاحبة: وتشمل أي معوقات أو آثار سلبية ظهرت أثناء أو بعد تطبيق التحوّل الرقمي. على سبيل المثال: مشاكل في البنية التحتية التقنية (كضعف الشبكات أو أعطال الأنظمة)، صعوبات استخدام بعض الموظفين للأنظمة (بسبب التعقيد أو نقص المهارة)، ظاهرة الإجهاد التقني الناجمة عن العمل المستمر عبر التكنولوجيا، أو مقاومة بعض الموظفين للتغيير الرقمي.

يمكن قياس مستوى التحوّل الرقمي من خلال استبيان يغطي هذه الأبعاد الأربعة، ليتكوّن لدينا مؤشر شامل لمدى رقمنة العمليات في بيئة عمل الموظف.

المتغير التابع: رضا الموظفين

ويقصد به شعور الموظفين بالرضا العام عن وظيفتهم وبيئة عملهم في ظل التحوّل الرقمي القائم. نظرًا لأن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، ستتناول الدراسة عدّة جوانب فرعية للرضا لدى الموظف يمكن أن تتأثر بالرقمنة، من أبرزها:

- الرضا عن بيئة العمل الرقمية: أي مدى ارتياح الموظف للعمل باستخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة، وتقييمه لسهولة وملاءمة بيئة العمل الإلكترونية التي توفرت له. هذا يشمل رأيه في واجهات البرامج، ووضوح الإجراءات الرقمية، ومدى سلاسة أداء المهام عبرها.
 - الرضا عن الأداء والإنتاجية الشخصية: مدى شعور الموظف بأن التحوّل الرقمي مكّنه من أداء مهامه بكفاءة أعلى وإنتاجية محسّنة. فمثلاً، هل يشعر بأنه ينجز أعماله بسرعة أكبر وبجودة أفضل بفضل الأدوات الرقمية؟ وهل قلّل التحوّل الرقمي الجهد البدني أو الذهني المهدر في الأعمال الروتينية، مما جعله أكثر تركيزاً على الأعمال المهمة؟
 - الرضا عن التوازن بين العمل والحياة: أي مدى شعور الموظف بأن اعتماد التكنولوجيا لم يؤثر سلباً على توازنه بين عمله وحياته الشخصية. على سبيل المثال، هل تسببت الأنظمة الرقمية (مثل البريد الإلكتروني أو تطبيقات التواصل المهني) في إلزامه بالعمل خارج أوقات الدوام أو جعله متاحاً دائماً لتلبية طلبات العمل؟ الموظف الراضي في هذا الجانب هو من يرى أن التقنية سهّلت عمله دون أن تتعدى على خصوصية وقته الشخصي.
 - الرضا عن الدعم المؤسسي خلال التحوّل الرقمي: ويشمل ذلك رضا الموظف عن جهود المؤسسة في دعمه أثناء وبعد تطبيق الأنظمة الجديدة. مثلاً، الرضا عن مستوى التدريب المُقدّم قبل وأثناء التحوّل، والرضا عن التواصل وإشراك الموظفين في قرارات التغيير، والرضا عن سرعة استجابة الدعم التقني لأي مشكلات يواجهها.
- سيتم قياس الرضا الوظيفي عبر استبيان يغطي هذه الجوانب، مما يعطي صورة مفصلة عن نوعية تجربة الموظف مع بيئة العمل الرقمية الحالية.

المتغيرات الديموغرافية (العوامل الضابطة/المعدّلة)

تمثل هذه المتغيرات خصائص الموظفين الشخصية والوظيفية التي قد تؤثر على تجربتهم مع التحوّل الرقمي. في هذه الدراسة، سيتم جمع البيانات الديموغرافية التالية ومعالمتها كمتغيرات مستقلة ثانوية، وكذلك كمغيرات تفاعل محتملة:

- الجنس ذكر/أنثى
- الفئة العمرية سيتم تصنيفها ضمن فئات عمرية مثل: أقل من 30 سنة، 30-39، 40-49، 50 فأكثر.
- المؤهل العلمي ثانوي، دبلوم، جامعي، دراسات عليا.

- عدد سنوات الخبرة مثلاً: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 11-15 سنة، أكثر من 15 سنة.

- نوع الإدارة/القطاع الوظيفي داخل الوزارة (مثل: قطاع الموارد البشرية، قطاع التنمية الاجتماعية، قطاع تقنية المعلومات، الإدارات المساندة، ... إلخ).

تنبع أهمية هذه الخصائص في النموذج من توقع أن تأثير التحول الرقمي على الرضا قد لا يكون متساوياً لدى جميع الموظفين، بل قد يختلف باختلاف هذه السمات. فعلى سبيل المثال، قد يكون الموظفون الشباب أكثر تقبلاً للأنظمة الجديدة وأقل شعوراً بالضغط التقنية مقارنة بزملائهم الأكبر سناً، كما تشير بعض الدراسات (Bolli & Pusterla, 2022) إلى أن العاملين الأكبر سناً كانوا أكثر تأثراً بزيادة ضغط الوقت والتداخل بين العمل والحياة نتيجة الرقمنة. وبالمثل، قد تحتاج الإناث إلى ترتيبات عمل أكثر مرونة لتحقيق التوازن بين العمل والمسؤوليات الأسرية، وبالتالي قد يقيمون أثر الرقمنة (مثل إمكانية العمل عن بُعد) بشكل مختلف عن الذكور. أيضاً، الموظفون في إدارات تقنية المعلومات – بحكم خبرتهم – قد يكونون أكثر ارتياحاً مع الأنظمة الجديدة وأقل إجهاداً تقنياً من غيرهم في إدارات لا تستخدم التقنية بشكل كثيف. لذلك، ستمكننا دراسة هذه المتغيرات من فهم الاختلاف في تأثير التحول الرقمي عبر شرائح مختلفة من الموظفين.

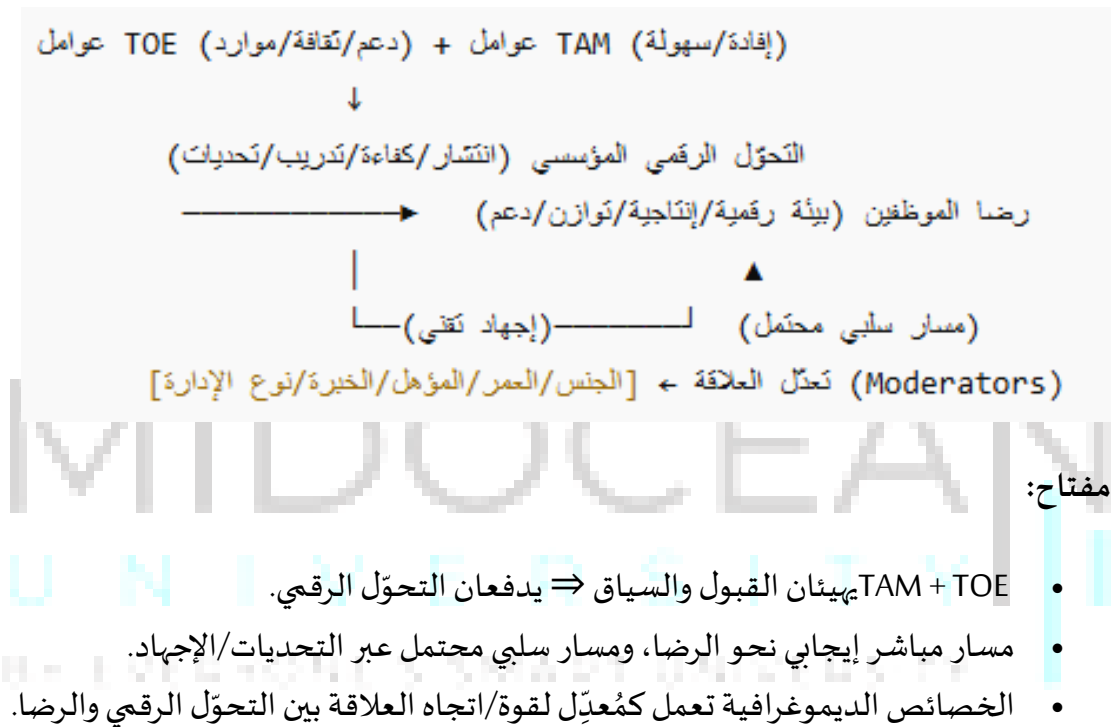
ترابطات النموذج المفاهيمي: استناداً إلى المكونات أعلاه، يفترض النموذج أن التحول الرقمي للعمليات يؤثر مباشرة على رضا الموظفين. ونتوقع عمومًا أن يكون هذا التأثير إيجابيًا كلما كان مستوى الرقمنة أعلى ومدعومًا إداريًا ومقبولًا من الموظفين، حيث ينعكس ذلك في تحسين بيئة العمل وأداء الموظف وبالتالي رفع الرضا الوظيفي (Zhang et al., 2024; Al-Mamary et al., 2021). على سبيل المثال: إذا كانت أنظمة الوزارة الرقمية تُسهّل الإجراءات وتخفف أعباء العمل وتزوّد الموظف بالأدوات اللازمة لإنجاز مهامه بسرعة وكفاءة، فمن المتوقع أن يشعر الموظف برضا أعلى عن عمله وعن مؤسسته. يدعم ذلك نتائج دراسات وجدت أن التحول الرقمي الناجح قد يرتبط بزيادة شعور الموظفين بالتمكين والإنجاز (Zhang et al., 2024) في المقابل، يعترف النموذج بأن التحول الرقمي قد تكون له آثار سلبية في حال رافقته تحديات كبيرة أو قصور في الإدارة التغييرية. فكما ناقشنا سابقاً، إذا أدى التحول الرقمي إلى إجهاد تقني عالٍ أو خلق شعور بانعدام السيطرة أو زعزعة التوازن العمل-الحياة، فسيكون التأثير على الرضا سلبياً (Tarhini et al., 2022; Abdulkareem et al., 2024). أي أن الرقمنة يمكن أن تخفّف الرضا إذا لم تتم مراعاة الجانب الإنساني، مثل حمل العمل الزائد أو عدم وضوح التوقعات الجديدة من الموظفين.

علاوة على ذلك، يفترض النموذج أن العوامل الديموغرافية قد تعدّل من حجم واتجاه هذا التأثير. أي أن العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي ربما تكون قوية لفئة معينة وضعيفة لفئة أخرى. فمثلاً، قد نجد من خلال التحليل أن تأثير الرقمنة على الرضا أقوى لدى الموظفين ذوي التعليم العالي الذين يستطيعون الاستفادة القصوى من الأنظمة، بينما يكون أقل لدى ذوي التأهيل الأدنى إن كانوا يفتقرون لبعض المهارات التقنية. (Lechevalier & Mofakhami, 2025) كذلك قد يتضح أن توفر الخبرة الطويلة في العمل الحكومي ربما يجعل الموظف أكثر قدرة على التأقلم مع التغيير (بحكم مرونته وخبرته السابقة في مشاريع تطويرية)، أو ربما العكس تماماً بأن أصحاب الخبرة الطويلة أكثر مقاومة للتغيير وأقل رضا عن أساليب العمل الجديدة مقارنة بالموظفين الحديثين. كل هذه السيناريوهات المحتملة سيختبرها النموذج من خلال إدخال تفاعلات بين المتغيرات. إذا وُجدت تأثيرات تفاعلية دالة إحصائية، فسيكون لذلك دلالات مهمة على استراتيجيات إدارة التغيير الملائمة لكل فئة.

من الناحية النظرية الأوسع، يتسق النموذج المفاهيمي المقترح مع مفاهيم النظرية السوسيوتقنية التي تشدد على ضرورة مواءمة النظم التقنية مع المنظومة الاجتماعية في المنظمة. فالتحوّل الرقمي لكي ينجح يجب أن يوازن بين التكنولوجيا (Technology) والعامل البشري (People) وهيكّل المنظمة وعملاتها (Organization). بناءً على ذلك، يبيّن النموذج أن نتائج التحوّل الرقمي ليست أوتوماتيكية بل تتوقف على ظروف التبني وطريقة الإدارة: فقد ينتج عن التحوّل الرقمي مسار إيجابي يتمثل في تحسينات في بيئة العمل وأداء الموظف مما يرفع الرضا الوظيفي، أو مسار سلبي محتمل يتمثل في ظهور ضغوط تقنية وإرهاق مما يخفض الرضا. كما يوضح النموذج أين يمكن أن تتدخل المتغيرات الضابطة (كالعمر أو الخبرة) لتعديل هذه المسارات، استناداً إلى أدبيات أشارت إلى اختلاف استفادة الفئات من الرقمنة (Bolli & Pusterla, 2022). هذا التصور النظري الشامل سيتم اختباره تجريبياً في هذه الدراسة الميدانية. وبناءً على النتائج، سيتم مناقشة مدى انطباق الأطر النظرية العالمية على السياق المحلي، وفي حال وجود اختلافات سيتم اقتراح تعديلات نظرية تناسب بيئة القطاع الحكومي السعودي وتراعي خصوصياتها.

TAM يركّز على الإفادة المتصورة وسهولة الاستخدام كمُحدّات لقبول التقنية وسلوك استخدامها، وهو ما يرتبط باتجاهات ورضا المستخدم TOE (Davis, 1989). يبرز دور السياق التنظيمي/البيئي (الدعم القيادي، الثقافة، الموارد والتنظيم، المتطلبات الخارجية) في تبني التقنية ونتائجها (Tornatzky & Fleischer, 1990). تُظهر الأدبيات مساراتٍ إيجابية (إنتاجية/إثراء عمل) وأخرى سلبية عبر الإجهاد التقني والتحميل الزائد (Poli & Bouchterla, 2022؛ Bolli & Pusterla, 2022؛ Tarhini et al., 2022).

الشكل التوضيحي



الدراسات المرجعية:

شهدت السنوات الأخيرة (2019–2025) عددًا من الدراسات التي تناولت تأثير التحوّل الرقمي على رضا العاملين، وخرجت بنتائج متفاوتة حسب السياق وطرق التطبيق. فيما يلي عرض تحليلي موجز لأهم الاتجاهات والنتائج التي توصّلت إليها البحوث السابقة ذات الصلة، مع التركيز على كيفية بناء المعرفة الحالية التي تستند إليها هذه الدراسة:

الاتجاه الإيجابي: أظهرت سلسلة من الدراسات وجود أثر إيجابي واضح للتحوّل الرقمي على رضا العاملين، لا سيما عند تهيئة البيئة المناسبة ودعم الموظفين خلال رحلة الرقمنة. على سبيل

المثال، أجرى (Al-Mamary et al., 2021) دراسة على القطاع العام في السعودية، وتوصلوا إلى أن مبادرات الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي ارتبطت بارتفاع ملحوظ في الرضا الوظيفي للموظفين. وعزا الباحثون ذلك إلى أن الأنظمة الرقمية خففت من عبء الإجراءات الورقية والمهام المتكررة، مما أتاح للموظفين التركيز على مهام أكثر أهمية وعزز شعورهم بالإنجاز. وبالمثل، وجد – (Al-Dhaafri et al., 2022) في دراستهم على مؤسسات حكومية في الإمارات – علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج التحول الرقمي ومستوى الرضا الوظيفي. لقد شعر الموظفون هناك بأن التحول الرقمي جعل العمل أكثر سلاسة وتنظيمًا، حيث سرّعت المعاملات وتحسّنت دقة الأداء وتيسّر الوصول إلى المعلومات، الأمر الذي انعكس إيجابًا على رضاهم العام عن بيئة العمل. هذه النتائج تدعم ما ذهبت إليه مراجعات أدبية أوسع نطاقًا، إذ يُنظر إلى التحول الرقمي (عند إدارته جيدًا) كعامل تمكين للموظف؛ فهو ينقل بعض الأعباء عنه إلى التقنية (مثل الأرشيف اليدوية أو إدخال البيانات) ويزوّده بأدوات أكثر كفاءة، مما يحسّن جودة حياته الوظيفية. على سبيل المثال، أشارت دراسة أُجريت في الصين إلى أن تبني التحول الرقمي على مستوى الشركات أدى إلى رفع رضا الموظفين جنبًا إلى جنب مع تحسين الكفاءة التشغيلية. (Zhang et al., 2024) كما كشفت أن هذا التأثير الإيجابي كان أشد وضوحًا في البيئات كثيفة الاعتماد على القوى البشرية وفي المؤسسات المملوكة للدولة، حيث مكّن التحول الرقمي الموظفين من أداء أعمالهم بصورة أكثر فاعلية وأقل إجهادًا. (Zhang et al., 2024)

الاتجاه المتوازن (الإيجابيات مقابل التحديات): تبنت بعض الدراسات منظورًا أكثر توازنًا يقرّ بأن للتحول الرقمي فوائد وتكاليف على رضا الموظفين، وكلاهما يعتمد على ظروف التطبيق والتغيرات المصاحبة. فمثلاً، قدّمت دراسة بولي وبوشترلا (Poli & Bouchterla, 2022) التي تناولت الرقمنة في الإدارة العامة السويسرية رؤية مزدوجة: وجدت الدراسة أن الرقمنة حسّنت جودة الحياة الوظيفية من خلال رفع إنتاجية الموظفين وإثراء محتوى العمل، إذ أصبحت المهام أكثر تنوعًا وتشويقًا مما كانت عليه سابقًا – وهذا الجانب يُمثّل نعمة (Blessing) تحسّن الرضا الوظيفي. لكن في الوقت ذاته، أشارت الدراسة إلى ظهور تحديات ضاغطة تمثّلت في زيادة وتيرة العمل وارتفاع الضغط الزمني، إضافة إلى شعور بعض الموظفين بضعف التوازن بين العمل والحياة الشخصية – وهذا الجانب يُمثّل عبئًا (Burden) قد يُخفف الرضا (Poli & Bouchterla, 2022). فوائدها قد يقابلها أعباء جديدة إن لم يُحسن ضبط بيئة العمل الرقمية. تدعم هذه الرؤية أيضًا نتائج دراسة (Bolli & Pusterla, 2022)، التي عمقت البحث في كيفية تأثير الرقمنة عبر قنوات متعددة على رضا العاملين. خلص Bolli & Pusterla (2022) إلى أن العلاقة بين الرقمنة والرضا إيجابية في المتوسط، ويرجع ذلك أساسًا إلى أن التحول الرقمي زاد من إنتاجية العمل وجعل المهام أكثر إثارة واهتمامًا للعاملين. غير أن الدراسة

نفسها كشفت عن وجود قنوات سلبية تقلل الرضا، أهمها زيادة ضغط الوقت وتفاقم اختلال التوازن العمل-الحياة. وقد تبين أن هذين العاملين السلبيين كانا أكثر تأثيراً سلبياً من مجرد الخوف من فقدان الوظيفة بسبب الرقمنة. ومن المثير للاهتمام أن (Bolli & Pusterla, 2022) وجدا أن آثار الرقمنة غير متجانسة عبر فئات العمال: فمثلاً، كانت مكاسب زيادة الإنتاجية أكبر لدى النساء ولدى العاملين الأكبر سناً (وكذلك لمن هم في وظائف غير إشرافية أو لم يتخصصوا في مجالات تقنية)، في حين كانت فائدة زيادة عنصر إثارة العمل أكبر لدى الذكور وكذلك الأكبر سناً. أما من جهة الآثار السلبية، فكانت زيادة ضغط الوقت وتدهور التوازن العمل-الحياة أكثر بروزاً لدى الرجال والعاملين الأكبر سناً ومن خلفيتهم تقنية. هذه النتائج المفصلة تشير إلى أن الأثر ليس موحدًا، بل يتباين تبعاً لخصائص الموظفين وظروفهم. فمن يحصل على مزايا أكبر من التقنية سيرتفع رضاه، ومن يعاني من ضغوطها سينخفض رضاه – ما لم تُتخذ تدابير داعمة لكبح الآثار السلبية.

في البيئات الحكومية العربية، تأتي النتائج متسقة في بعض الجوانب مع النمط العالمي، لكنها تُظهر أيضًا خصوصية سياقية. تشير دراسة الجبني (2022) – التي أُجريت على جهة حكومية خدمية في السعودية – إلى نتيجة تستدعي التأمل؛ إذ لم تجد تلك الدراسة العلاقة الإيجابية المتوقعة بين مستوى التحول الرقمي ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين. هذا الاكتشاف قد يدل على أن الرقمنة وحدها لا تكفي لضمان رضا الموظفين، بل تتطلب وجود عوامل مرافقة لتحقيق الأثر المنشود. يمكن تفسير غياب التأثير الإيجابي في تلك الحالة بعوامل مثل نقص التدريب الكافي للموظفين على الأنظمة الجديدة، أو ضعف التواصل الداخلي حول فوائد التحول، وربما مقاومة ثقافية للتغيير التقني. مثل هذه العوامل قد تكون حجت أي مكاسب محتملة للرضا. وتتفق هذه الملاحظة مع ما ذكرته بعض الدراسات المقارنة؛ فمثلاً، وجد (Lechevalier & Mofakhami, 2025) – في دراسة مقارنة بين اليابان وفرنسا – أنه لا يوجد تأثير مباشر للتحول الرقمي على الرضا الوظيفي. بل إن الفوائد غير المباشرة تحققت عبر تحسين ممارسات العمل وظروفه (مثل زيادة الاستقلالية والمرونة في العمل وفرص التعلم) والتي جاءت نتيجة استخدام التقنيات الجديدة، وليس من التقنية بحد ذاتها. بمعنى أن التقنية لم ترفع الرضا تلقائياً إلا من خلال ما أتاحت من تحسينات في أسلوب العمل وتنظيمه. (Lechevalier & Mofakhami, 2025). كما أبرزت تلك الدراسة عاملاً مهماً وهو فجوة المهارات الرقمية: فقد لاحظ الباحثان أن انخفاض مهارات بعض الموظفين في التعامل مع التقنيات حدّ من استفادتهم وشعورهم بالرضا، بل شكّل مصدر إحباط لهم، بينما كان الموظفون أصحاب المهارات التقنية العالية أكثر قدرة على جني فوائد الرقمنة. (Lechevalier & Mofakhami, 2025) هذا يعني أن التحول الرقمي قد

يُخلف وراءه بعض الموظفين إذا لم يتم رفع كفاءتهم الرقمية، مما يخلق فجوة رضا بين من يمتلكون المهارات ومن يفتقرون إليها.

باختصار، تجمع الأدبيات الحديثة على أن التحوّل الرقمي يحمل إمكانات واعدة لتعزيز رضا الموظفين، لكنه ليس ضمانًا تلقائيًا لهذا الرضا. فالعائد الإيجابي مرهون بمدى مراعاة البعد الإنساني في إدارة التغيير الرقمي. إذا شعر الموظف بأن التقنية الجديدة تساعد وتطور من عمله دون أن ترهقه، غالبًا ما سيكون رضاه عاليًا. أما إذا فرضت الأنظمة دون دعم كافٍ أو نتج عنها ضغوط إضافية، فقد يتلاشى أو ينعكس الأثر المتوقع. وتبرز هنا فجوة بحثية مهمة: كثير من الدراسات السابقة لم تتعمق في تفاوت تأثير الرقمنة على شرائح مختلفة من الموظفين. كما أن السياق الحكومي السعودي تحديدًا لا يزال يفتقر إلى بحوث تركّز على رأي الموظف الحكومي وتجربته مع التحوّل الرقمي الجاري في مؤسسته. (Al-Harbi, 2023) بناءً على ذلك، تستمد هذه الدراسة أهميتها – كما أسلفنا في قسم الأهمية – من كونها من أوائل الدراسات التي تركز على المنظور الداخلي للموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تجاه التحوّل الرقمي في أعمالهم. فهي محاولة لسد ثغرة في الأدبيات من خلال تقديم دليل ميداني محلي حول كيفية تأثير الرقمنة على رضا الموظف، مع مراعاة العوامل الفردية والتنظيمية، وبالتالي المساهمة في توجيه جهود التحوّل الرقمي المستقبلية بحيث تكون أكثر شمولًا ونجاحًا على المستوى المؤسسي والبشري معًا.

جدول تحليلي مقارنة للدراسات السابقة (2019–2025)

الدراسة والسياق	المنهج/العينة (باختصار)	قياسات التحول الرقمي والرضا	النتائج الأساسية على الرضا	الديموغرافيا/التفاعل	المرجعية النظرية/ملاحظات	ماذا نستفيد/تغرات مقارنة بالدراسة الحالية
Al-Mamary, Shamsuddin, & Aziati – (2021) قطاع عام سعودي	كهي مسعي على موظفي القطاع العام	بنود عن نضج التحول الرقمي ورضا وظيفي عام	علاقة طردية دالة بين التحول الرقمي والرضا	تناول محدود للفروق بين الفئات؛ دون اختبار تفاعل منهجي	ارتكاز تطبيقي عام؛ دون إطار تفاعلي واضح	يثبت القناة الإيجابية؛ ثغرة: غياب تحليل تفاعلي ديموغرافي معمق
Al-Dhaafri, Yusoff, & Al-Swidi (2022) – جهات حكومية بالإمارات	كهي مسعي	نضج التحول الرقمي، جودة الإجراءات، الرضا	أثر إيجابي دال؛ تسريع المعاملات يحسن الرضا	لم يُظهر تحليل تفاعلات منهجي بين الفئات	منظور تنظيمي قوي؛ بلا دمج صريح TAM/L	يدعم المسار الإيجابي؛ ثغرة: دور الفروق الفردية غير مُختبر تفاعلياً
Poli & Bouchterla – (2022) إدارة عامة سويسرية	كهي مع تحليل قنوات	قنوات: إنتاجية/إثراء العمل مقابل ضغط/توازن	أثر مزدوج: مكاسب إنتاجية وإثراء عمل ترفع الرضا مقابل ضغط الوقت يخفّضه	تغاير الأثر عبر الفئات (النوع/العمر) مذكور توصيفياً	طرح ثنائي نعمة/عبء للرقمنة	يوضح المسارات المتضادة؛ ثغرة: حاجة لاختبار تفاعلات بنماذج تغايرية أدق
Bolli & Pusterla – (2022) بيانات متعددة	كهي تحليلي لقنوات الأثر	إنتاجية/إثارة العمل/ضغط الوقت/توازن	إيجابي في المتوسط عبر الإنتاجية والإثارة؛ سلبي عبر الضغط والتوازن	اختلاف الأثر باختلاف النوع والعمر والخلفية التقنية	تحليل قنوات واضح؛ لا إطار TAM/TOE مباشر	يبرز قنوات محدّدة؛ ثغرة: ترجمة القنوات لنموذج تفسيري وقياس تفاعلات ديموغرافية منهجية
Al-Juhani (2022) – جهة حكومية سعودية	كهي مسعي	مستوى الرقمنة والرضا	عدم ثبوت الأثر الإيجابي المتوقع	لم يُحلّل كمُعَيَّل؛ التركيز على متوسطات عامة	يُرجّح عوامل سياقية (تدريب/ثقافة)	يبنه إلى ضرورة إدارة التغيير؛ ثغرة: اختبار وساطة/تفاعل لم يُنجز
Tarhini, El-Masri, Ali, & Serrano (2022) – سياقات عمل أثناء الجائحة	كهي؛ نمذجة علاقات	تحول رقمي، إجهاد تقني، الأداء/الرضا	يبرز المسار السلبي غير المباشر عبر الإجهاد التقني	الديموغرافيا ليست محوراً رئيساً	يمهّد مسار الإجهاد التقني	يدعم إدراج بُعد التحديات/الإجهاد كمكوّن في المتغير المستقل
Zhang, Liu, Wang, & Chen (2024) – مملوكة للدولة بالصين	كهي واسع	تبني التحول الرقمي ورضا العاملين	أثر إيجابي دالّ وأقوى في البيئات كثيفة العمل وفي SOEs	تغاير الأثر حسب طبيعة المنظمة؛ ديموغرافيا ضمنية	منظور سياقي مؤسسي قريب من TOE	يعزز دور السياق المؤسسي؛ ثغرة: تفصيل التباير الديموغرافي الفردي
Lechevalier & Mofakhami (2025) – مقارنة اليابان/فرنسا	كهي مقارن	ممارسات العمل الرقمية والرضا	لا أثر مباشر؛ يتحقق الأثر عبر تحسين الممارسات (مرونة/استقلالية/تعلم)	إبراز فجوة المهارات الرقمية كفارق بين الفئات	يؤكد مساراً غير مباشر عبر العمل المرن	يحقّق إدراج الدعم/المهارة كرافعة بسيطة؛ ثغرة: اختبار تفاعلات ديموغرافية دقيقة
Abdulkareem et al. – (2024) مدنية/إفريقيا	كهي	عبء رقمي مفرط، استقلالية، رضا	جانب مظلم: التحميل الزائد يقلّل الاستقلالية والرضا	اختلافات محتملة عبر الخبرة/المهارة	يثبّت مسار الحمل الزائد	

خلاصة تحليلية ختامية وتحديد الفجوة

(1) ما تتفق عليه الأدبيات:

- وجود مسار إيجابي مباشر/غير مباشر من التحوّل الرقمي إلى الرضا عبر تحسين الكفاءة وإثراء محتوى العمل ودعم الممارسات المرنّة (Al-Mamary et al., 2021؛ Al-Dhaafri et al., 2022؛ Zhang et al., 2024؛ Lechevalier & Mofakhami, 2025).
- وجود مسار سلبي محتمل عبر الضغط الزمني، اختلال التوازن عمل-حياة، والإجهاد التقني أو التحميل الرقمي (Poli & Bouchterla, 2022؛ Bolli & Pusterla, 2022؛ Tarhini et al., 2022؛ Abdulkareem et al., 2024).

(2) أين يختلف السياق السعودي/الحكومي؟

- تظهر نتائج غير متسقة محلياً (عدم ثبوت الأثر الإيجابي في بعض الحالات) ما يرجّح أثر عوامل سياقية/تنظيمية (Al-Juhani, 2022) تتسق مع منظور TOE.

(3) الفجوة المحددة بدقة

- لم تختبر الأدبيات المحلية منهجياً دور الديموغرافيا كمعدّلات في العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا ضمن نموذج يدمج TAM+TOE ويقيس قنوات الأثر (كفاءة/إثراء مقابل إجهاد/ضغط). هذه الدراسة تسدّ الفجوة عبر اختبار تغيّر الأثر حسب الجنس/العمر/المؤهل/الخبرة/نوع الإدارة، وتحديد لمن يعمل التحوّل الرقمي وبأي شروط تنظيمية.
- معظم الدراسات لم تختبر منهجياً دور الخصائص الديموغرافية كمعدّلات (Moderators) للعلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا (يُكتفى بوصف فروق أو إدراجها كمتغيرات ضبط).
- نقص في دمج إطار TAM (قبول/استخدام) مع TOE (السياق المؤسسي/البيئي) في نموذج واحد يختبر مسارات مباشرة وغير مباشرة، ويتفحص التفاعل الديموغرافي على هذه المسارات (مثلاً: هل يقوى المسار الإيجابي لدى الأصغر سناً أو الأعلى تعليماً؟ وهل يتضخم المسار السلبي عبر الإجهاد لدى فئات خبرتها أقل؟).
- فقرّ في الأدلة الميدانية المحلية داخل وزارة حكومية كبرى حول: أي أبعاد التحوّل (انتشار الأنظمة، الكفاءة، التدريب/الدعم، التحديات/الإجهاد) أقوى أثراً على الرضا لكل فئة ديموغرافية.

(4) إسهام الدراسة الحالية المقترح:

- بناء نموذج تفسيري مُدمج: (TAM+TOE) التحوّل الرقمي (بأبعاده) → الرضا، مع مسارين: إيجابي مباشر، وسلي عبر التحديات/الإجهاد؛ واختبار تفاعلات ديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الخبرة، نوع الإدارة) على هذه المسارات.
- تحويل الملاحظات الوصفية السابقة إلى اختبارات تغير منهجية (Hierarchical/Interaction Regression + ANOVA/Two-Way ANOVA) لإظهار لمن تعمل الرقمنة وأين قد تُحدث أعباءً، بما يدعم تخصيص سياسات التدريب والدعم.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1. التحوّل الرقمي للعمليات

- تعريف مفاهيمي: اعتماد تقنيات ومنصّات رقمية لإعادة تصميم إجراءات العمل ورفع الكفاءة والدقة وسرعة الإنجاز داخل الجهة الحكومية- (Al-Dhaafri, Yusoff, & Al-Harbi, 2023; Swidi, 2022; Zhang, Liu, Wang, & Chen, 2024).: تعريف إجرائي: مؤشر مركّب يُقاس بليكرت (5 نقاط) عبر أربعة أبعاد: انتشار الأنظمة: تُنجز أغلب معاملاتي عبر أنظمة إلكترونية متكاملة (Al-Dhaafri et al., 2022).
- الكفاءة/الفاعلية: تُسرّع الأنظمة الرقمية إنجاز مهامّي وتقلّل الأخطاء (Al-Dhaafri et al., 2022; Zhang et al., 2024).
- التدريب/الدعم: تلقيت تدريبًا كافيًا والدعم الفني يستجيب سريعًا (Al-Harbi, 2023).
- التحديات: أواجه أعطالًا/تعقيدًا يعرقل سير العمل (Al-Harbi, 2023).

2. رضا الموظفين

- تعريف مفاهيمي: تقييم إيجابي عام للوظيفة وبيئة العمل، يتحصّن مع الإنتاجية وإثراء العمل والممارسات المرنة وقد يتراجع مع ضغط الوقت واختلال التوازن عمل-حياة (Poli & Lechevalier & Zhang et al., 2024; Bolli & Pusterla, 2022; Bouchterla, 2022).

(Mofakhami, 2025).

تعريف إجرائي: مؤشر مركب بليكرت عبر أربعة أبعاد:

- بيئة العمل الرقمية: واجهات الأنظمة واضحة وتُسهّل إنجاز مهام (Poli & Bouchterla, 2022).
- الأداء/الإنتاجية: أصبحت أكثر إنتاجية بعد رقمنة الإجراءات (Zhang et al., 2024).
- التوازن عمل-حياة: لا تدفعني قنوات العمل الرقمية للعمل خارج الدوام مفرطاً (Bolli & Pusterla, 2022).
- الدعم المؤسسي: التواصل والدعم أثناء التحوّل كانا فعالين (Poli & Bouchterla, 2022).

3. الإجهاد التقني (Technostress)

تعريف مفاهيمي: توتر/إنهاك ناتج عن متطلبات العمل الرقمية (شدة الاتصالات، تسارع الوتيرة، تعقيد الأدوات، نقص المهارات) بما قد ينعكس سلباً على الرضا والأداء (Tarhini, El-Masri, Ali, & Serrano, 2022؛ انظر أيضاً Kot, Abdulkareem, Ishola, Bello, & Adejumo, 2024).
تعريف إجرائي: متوسط بنود ليكرت على مؤشرات:

- حمل زائد: الاتصالات/المهام الرقمية تفوق قدرتي الزمنية (Tarhini et al., 2022)؛
Abdulkareem et al., 2024).
- غزو الحدود: أشعر بأنني متصل دائماً بسبب قنوات العمل الرقمية (Tarhini et al., 2022).
- تعقيد/مهارة: أجد صعوبة في إتقان بعض وظائف النظام (Tarhini et al., 2022)؛
Kot, 2022).
- وتيرة التغيير: تحديثات الأنظمة السريعة تُشعّرنني بالإرهاق (Tarhini et al., 2022).

4. قبول التقنية — (TAM) للدعم النظري/التحليل الاختياري

تعريف مفاهيمي: يتحدد القبول عبر الإفادة المتصورة (PU) وسهولة الاستخدام المتصورة (PEOU) وينعكس على النتائج المرتبطة بالعمل (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015).

تعريف إجرائي

- PU: "يساعدني النظام على إنجاز العمل بكفاءة أعلى".
- PEOU: "تعلم استخدام النظام سهل بالنسبة لي".

5. المتغيرات الديموغرافية

تعريف إجرائي: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع الإدارة؛ تُستخدم لاختبار الفروق (ANOVA/t) وكمُعدّلات تفاعل في الانحدار (Poli & Bouchterla, 2022) ؛ Bolli & Pusterla, 2022). Lechevalier & Mofakhami, (2025).

ضبط القياس

- جميع البنود ليكرت خماسي (1) أعارض بشدة ← 5 أوافق بشدة).
- اختبار قبلي (30~) لضبط الصياغة وحساب الثبات (كرونباخ ألفا ≤ 0.70) وعكس البنود السلبية.
- يُركّب لكل بناء مؤشّر بعدي ثم مؤشّر كلي متوسط الأبعاد.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) في هذه الدراسة. يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة كما هي قائمة في الواقع (أي وصف مستوى التحوّل الرقمي ومستوى رضا الموظفين في الوزارة)، ثم تحليل العلاقات والارتباطات بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. يوفر المنهج الوصفي بيانات كمية موضوعية حول الظاهرة، بينما تمكّننا الشق التحليلي من استكشاف العلاقات السببية أو الارتباطية وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري. لقد وقع الاختيار على هذا المنهج نظرًا لملاءمته للإجابة عن أسئلة الدراسة: فهو يسمح برصد درجة انتشار التحوّل الرقمي ودرجة الرضا الوظيفي (وصفًا)، وفي الوقت نفسه بفحص كيفية ارتباطهما ببعض (تحليلًا). ويمتاز هذا المنهج بقدرته على إنتاج نتائج قابلة للتعميم على المجتمع المدروس (في حدود العينة الممثلة)، ما يعزّز قيمة التوصيات المنبثقة من الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية. يشمل ذلك موظفي المقر الرئيسي للوزارة وفروعها أو مكاتبها في المناطق المختلفة، على تنوع مستوياتهم الوظيفية (قياديين، إشرافيين، تنفيذيين، إداريين) وتخصصاتهم العملية. تم اختيار الوزارة كحالة دراسة نظرًا لكونها من الجهات الحكومية الرائدة في تبني مبادرات التحوّل الرقمي، إضافة إلى حجمها الكبير وتنوّع مهامها وخدماتها. إن توفر عدد كبير من الموظفين من تخصصات وخلفيات مختلفة داخل إطار تنظيمي يخوض تجربة رقمية متقدمة يجعل من الوزارة بيئة مثالية لرصد تأثير الرقمنة على شريحة واسعة ومتنوعة من الموظفين. ويؤمّل أن تعكس النتائج في هذه الوزارة نمطًا يمكن الاستفادة منه في وزارات أخرى مماثلة، مع مراعاة خصوصية كل جهة.

• عينة الدراسة:

نظرًا لضخامة حجم مجتمع الدراسة (عدد موظفي الوزارة على مستوى المملكة)، سيتم اللجوء إلى عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) للحصول على عينة ممثلة وفي حدود حجم يمكن التعامل معه إحصائيًا. تقوم هذه الطريقة على تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات ذات معنى اعتمادًا على بعض المتغيرات الديموغرافية المهمة، ثم سحب عينة عشوائية من كل طبقة بنسبة تعكس حجمها في المجتمع الأصلي. في هذه الدراسة، سيتم اعتماد الخصائص الديموغرافية الأساسية لتكوين الطبقات، وبخاصة: الجنس (ذكور وإناث)، الفئات العمرية (مثلاً: شباب أقل من 30، متوسطو العمر 30-45، كبار 46 فأكثر)، المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا)، سنوات الخبرة (فئات زمنية مثل: أقل من 5 سنوات، 5-10، ...)، وكذلك نوع الإدارة/القطاع الذي يعمل فيه الموظف (مثل قطاع الموارد البشرية، قطاع التنمية الاجتماعية، قطاع التقنية، الإدارات المساندة، ...). سيساعد هذا التصميم على ضمان تمثيل كافة الفئات المهمة من الموظفين وعدم انحياز العينة نحو فئة دون أخرى.

فيما يخص حجم العينة، سيتم تحديده باستخدام أساليب المعاينة العلمية المعروفة. يمكن الاسترشاد بجدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan) لتحديد حجم العينة المناسب بناءً على حجم المجتمع الكلي وضمان مستوى ثقة 95%. إذا افترضنا أن عدد موظفي الوزارة (المجتمع) يقع في نطاق عدة آلاف، فمن المتوقع أن يكون حجم العينة اللازمة في حدود 300 إلى 400 موظف. هذا الحجم يعتبر كافيًا لتقليل هامش الخطأ الإحصائي وتحسين موثوقية تعميم النتائج. سيتم توزيع هذه العينة عبر الطبقات المختلفة حسب نسب وجودها في المجتمع. على سبيل المثال، إذا كانت نسبة الإناث في المجتمع 30% فستشكل الإناث حوالي 30% من العينة،

وإذا كان قطاع التقنية يمثل 10% من المجتمع فسيشكل تقريباً 10% من العينة، وهكذا. إن اتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية سيضمن تنوع العينة وشمولها، مما يعزز قدرة الدراسة على المقارنة بين الفئات المختلفة (عند تحليل الفروق الديموغرافية) وكذلك يعزز صدق النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع موظفي الوزارة ككل.

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

لغايات تحديد نطاق الدراسة بدقة وضبط قابلية تعميم النتائج، تأخذ الدراسة الاعتبارات الحدودية التالية:

- **الحدود المكانية:** تتركز هذه الدراسة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية (بما يشمل مقرها الرئيسي وربما الفروع الرئيسية التابعة لها). وبالتالي، فإن النتائج والتوصيات التي ستنبثق تعكس واقع هذه الوزارة تحديداً في زمن إجراء البحث. قد تتشابه أو تختلف ظروف التحوّل الرقمي في جهات أخرى، لذا سيتم توخي الحذر عند محاولة تعميم النتائج خارج هذا النطاق المكاني إلا في حالة وجود تماثل في الظروف والسياقات.
- **الحدود الزمانية:** سيتم تنفيذ الدراسة خلال الفترة من يناير 2026 وحتى يونيو 2026 لعملية جمع البيانات، على أن يُخصّص النصف الثاني من عام 2025 لتحليل البيانات وكتابة التقرير النهائي. هذه الفترة تمثل مرحلة مهمة نظراً لأن الوزارة تشهد خلالها استمراراً في تطبيق أنظمة رقمية جديدة ضمن خطتها للتحوّل الرقمي. وبالتالي، فإن آراء الموظفين التي ستُجمع ستكون حديثة وتعكس التجربة الراهنة مع الرقمنة. يجب التنويه أنه أي تغييرات جوهرية تطرأ بعد منتصف 2025 – كاستحداث أنظمة رقمية مختلفة أو سياسات جديدة – لن تكون مشمولة في نطاق هذه الدراسة.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على موظفي الوزارة أنفسهم (على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم)، ولا تشمل أية أطراف أخرى. أي أن وحدة التحليل هنا هي الموظف الحكومي الداخلي. وبناءً عليه، لن تغطي الدراسة آراء فئات أخرى مثل المتعاملين الخارجيين (المستفيدين من خدمات الوزارة) أو موظفي شركات التقنية المتعاقدة مع الوزارة. التركيز منصبّ على العنصر البشري الداخلي في المنظمة لفهم تجربته مع الرقمنة. أيضاً، في حال استعانت الوزارة بموظفين غير دائمين أو ممارسين خارجيين، لن تشملهم الدراسة ما لم يكونوا جزءاً من القوة العاملة الدائمة للوزارة.

باختصار، تتمثل حدود الدراسة في كونها دراسة حالة محددة في وزارة واحدة ووقت زمني محدد، وتركز على فئة الموظفين دون غيرهم. هذه الحدود تهدف لضبط الدراسة، لكنها في نفس الوقت تشير إلى الحاجة لمزيد من البحوث مستقبلاً لتوسيع نطاق المعرفة (مثلاً، دراسة جهات أخرى أو متابعة أثر التحول الرقمي على مدى زمني أطول).

وسائل جمع بيانات الدراسة:

سيتم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة. تم تصميم الاستبيان خصيصاً لتحقيق أهداف البحث، مع مراعاة تضمينه جميع المتغيرات المحورية (التحول الرقمي بأبعاده، الرضا الوظيفي بأبعاده، المتغيرات الديموغرافية). تمت صياغة بنود الاستبيان بلغة واضحة ومباشرة، وتم تحكيمها من قبل خبراء للتأكد من سلامة الصياغة وصدق المحتوى. يأخذ الاستبيان شكل أسئلة مغلقة تعتمد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة (من 1 = موافق بشدة إلى 5 = غير موافق بشدة) على سلسلة من العبارات الإيجابية والسلبية المتعلقة بموضوع الدراسة. يتكوّن الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

- **القسم الأول: البيانات الديموغرافية** – يشمل أسئلة تهدف إلى جمع معلومات حول خصائص المجيب، مثل: الجنس، العمر (كقيمة أو فئة عمرية)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والإدارة أو القسم الذي يعمل فيه. الغرض من هذا القسم هو وصف خصائص العينة من جهة (للاستخدامها في التحليلات الوصفية)، وكذلك تمكين إجراء تحليلات الفروق بين المجموعات المختلفة (ذكور مقابل إناث، فئات عمرية مختلفة، ... إلخ) لاحقاً لتحقيق أحد أهداف الدراسة.

- **القسم الثاني: مستوى التحول الرقمي** – يحتوي على مجموعة من البنود تقيس درجة الرقمنة في بيئة عمل الموظف. من أمثلة هذه البنود: تستخدم إدارتي أنظمة إلكترونية لتسيير معظم العمليات بدلاً من الإجراءات الورقية التقليدية، تساهم الأنظمة الرقمية الحالية في إنجاز مهام اليومية بسرعة وكفاءة أكبر من ذي قبل، أشعر بأني تلقيت التدريب الكافي لاستخدام الأنظمة الإلكترونية في العمل، تسبب لي الأنظمة الإلكترونية الجديدة ضغوطاً أو إجهاداً أثناء تأدية عملي. هذه البنود تغطي الأبعاد الفرعية المذكورة للمتغير المستقل (انتشار الأنظمة، كفاءة العمليات الرقمية، التدريب والدعم، والتحديات التقنية). سيُطلب من المجيب تقييم مدى موافقته على كل عبارة بحسب تجربته الشخصية.

- **القسم الثالث: مستوى الرضا الوظيفي** – يتضمن بنوداً تقيس رضا الموظف عن جوانب عمله المختلفة في ظل التحول الرقمي. من الأمثلة: أنا راضٍ عن سهولة إنجاز

معاملاتي الوظيفية عبر الأنظمة الإلكترونية) يقيس الرضا عن بيئة العمل الرقمية)،
أشعر بأن إنتاجي تحسّنت بعد تطبيق الأنظمة الرقمية في عملي) رضا عن الأداء
الشخصي)، لم يؤثر التحوّل الرقمي على توازني بين مسؤوليات العمل وحياتي الخاصة
بشكل سلبي) رضا عن التوازن العمل-الحياة)، توفر جهتي دعمًا فنيًا وتدريبًا مستمرًا
يساعدني على التأقلم مع التغييرات الرقمية (رضا عن الدعم المؤسسي). أيضًا تُقاس هذه
البنود بمقياس ليكرت الخماسي للموافقة.

قبل التطبيق الفعلي للاستبيان، سيتم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة
(حوالي 30 موظفًا من مجتمع الدراسة) لاختبار الأداة. يهدف هذا الاختبار الأولي إلى التأكد من
وضوح البنود للمستجيبين وخلوها من أي غموض أو التباس، وكذلك إلى حساب معامل الثبات
للأداة والتأكد من صدقها. سيتم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس
ثبات الاستبيان ككل وكل بعد من أبعاده على حدة؛ ويتوقع الحصول على قيمة ألفا عالية (لا تقل
عن 0.70) كمؤشر على اتساق البنود داخليًا. كما سيُطلب من المشاركين في الدراسة
الاستطلاعية إبداء أية ملاحظات أو صعوبات واجهتهم أثناء الإجابة. بناءً على نتائج الاختبار
الأولي، قد يتم تنقيح بعض العبارات صياغيًا أو حذف/إضافة بنود حسب الحاجة، لضمان أن
الأداة صحيحة المحتوى وتقيس فعليًا ما وُضعت لقياسه (Validity). بعد ذلك، سيتم الانتقال إلى
التطبيق الأساسي للاستبيان على العينة الكبيرة المقررة، إما عن طريق التوزيع اليدوي (ورقيًا) أو
إلكترونيًا باستخدام نموذج عبر الإنترنت، مع التأكيد على سرية الإجابات واستخدامها لأغراض
البحث فقط.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات من المبحوثين والتحقق من اكتمالها وجودة البيانات، ستبدأ
مرحلة إدخال البيانات ومعالجتها إلكترونيًا باستخدام برامج إحصائية متخصصة (مثل حزمة
SPSS أو برنامج R). ستُوظّف عدة أساليب إحصائية، وصفية واستدلالية، بما يتناسب مع
طبيعة كل سؤال بحثي وكل فرضية، وذلك على النحو التالي:

- **التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)** سيتم في البداية حساب المقاييس
الإحصائية الوصفية لجميع متغيرات الدراسة. ويشمل ذلك حساب التكرارات والنسب
المئوية للمتغيرات الديموغرافية لوصف خصائص العينة (مثال: نسبة الذكور والإناث،
توزيع المؤهلات العلمية، ... إلخ). كما سيتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات
المعيارية لكل بند من بنود الاستبيان وكذلك لكل بُعد فرعي ولكل متغير مركب. سيساعد

ذلك في وصف مستوى التحوّل الرقمي السائد (مثلاً: متوسط تقييم الموظفين لمدى انتشار الأنظمة الرقمية أو لجودة التدريب الذي حصلوا عليه) وأيضاً وصف مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام وفي كل جانب من جوانبه (مثلاً: متوسط درجة الرضا عن بيئة العمل الرقمية، عن التوازن العمل-الحياة، ... إلخ). سيتم تقديم هذه النتائج في صورة جداول ورسوم بيانية بسيطة من أجل تسهيل فهمها. يجيب هذا التحليل عن السؤالين البحثيين الأول والثاني جزئياً، حيث يعطينا صورة راهنة عن مدى الرقمنة ودرجة الرضا وأبرز الجوانب الإيجابية أو السلبية التي يذكرها الموظفون (من خلال ارتفاع أو انخفاض المتوسطات في كل بند).

• **اختبار معامل الارتباط: (Correlation Analysis)** لاختبار العلاقة العامة المفترضة بين

التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي (الفرضية الرئيسية H1)، سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's r) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل المركب (درجة التحوّل الرقمي الكلية لكل مشارك، والتي يمكن حسابها كمعدل أو مجموع درجات القسم الثاني من الاستبيان) والمتغير التابع المركب (درجة الرضا الكلية لكل مشارك، من القسم الثالث). سيكشف هذا الاختبار عما إذا كان هناك ارتباط طردي معنوي بين الرقمنة والرضا (أي هل يرتبط ارتفاع الرقمنة بارتفاع الرضا) وبأي درجة من القوة. على سبيل المثال، إذا ظهر معامل ارتباط موجب وقوي (وقيمته دالة إحصائياً عند مستوى 0.05)، فهذا يدعم وجود علاقة إيجابية قوية (مما ينسجم مع الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية التي توقعنا تأثيرات إيجابية معينة). أما إذا كان الارتباط ضعيفاً أو غير دال، فقد يشير ذلك إلى غياب علاقة خطية مباشرة واضحة، مما يستدعي التوجه إلى تحليلات أعمق (كتحليل الانحدار والمتغيرات المعدلة) لفهم طبيعة العلاقة.

• **تحليل الانحدار الخطي المتعدد: (Multiple Linear Regression)** سيتم استخدام

تحليل الانحدار لتقدير مقدار ما يساهم به التحوّل الرقمي في تفسير التغير في مستوى الرضا الوظيفي ولتحديد العوامل الأبرز ضمن التحوّل الرقمي. في نموذج الانحدار المتعدد الأساسي، ستكون المتغيرات المستقلة هي الأبعاد الفرعية للتحوّل الرقمي (مثل: درجة انتشار الأنظمة الرقمية، تقييم كفاءة العمليات، درجة التدريب والدعم المقدم، ومستوى التحديات التقنية التي يواجهها الموظف)، بينما المتغير التابع هو درجة الرضا الوظيفي الكلية. هذا التحليل سيجيب على أسئلة من نوع: أي جوانب التحوّل الرقمي لها أثر معنوي على رضا الموظفين؟ وهل تأثير بعضها أكبر من البعض الآخر؟ على سبيل المثال، قد نجد أن جودة التدريب والدعم هو أقوى متغير تنبؤي بالرضا (يدعم الفرضية الفرعية الخامسة إذا تحقق)، أو أن التحديات التقنية لها تأثير عكسي قوي على الرضا

(يدعم الفرضية الفرعية الثالثة). قيمة معامل الانحدار لكل متغير مستقل ستبين اتجاه التأثير (موجب أم سالب) وقوته مع ضبط تأثيرات بقية المتغيرات.

- تحليل الانحدار الهرمي (Hierarchical Regression) واختبار التفاعل: لفحص دور المتغيرات الديموغرافية كعوامل تعديلية (Moderators) في العلاقة بين الرقمنة والرضا (كما افترضت الفرضية الرابعة)، سيتم استخدام تحليل الانحدار على مراحل (هرمي). في الخطوة الأولى سيدخل النموذج المتغير المستقل الرئيسي (درجة التحول الرقمي) وربما بعض المتغيرات الضابطة كمدخلات. في الخطوة الثانية ستُضاف المتغيرات الديموغرافية الأساسية (كعوامل مستقلة). وفي الخطوة الثالثة سيتم إضافة حدود التفاعل (Interaction Terms) بين درجة التحول الرقمي وكل متغير ديموغرافي على حدة (على سبيل المثال: متغير حاصل ضرب مستوى الرقمنة × عمر الموظف، وهكذا لبقية العوامل). إذا وجدنا أن إضافة حدود التفاعل حسّنت بشكل معنوي من قدرة النموذج التفسيرية) أي زاد معامل التحديد R^2 وزادت دلالة النموذج)، وإذا كانت معاملات التفاعل نفسها دالة ومعنوية، فهذا يعني أن هناك أثرًا تفاعليًا مهمًا. على سبيل المثال، إذا كان معامل التفاعل (الرقمنة × العمر) سالبًا ودالًا، قد يعني ذلك أن تأثير الرقمنة الإيجابي على الرضا يضعف مع تقدم العمر – أي أن الموظفين الأصغر يستفيدون أكثر في حين الأكبر سنًا أقل استفادة وربما تأثير معاكس. وبالمثل، يمكن اختبار تفاعل الرقمنة مع الجنس، ومع مستوى التعليم، إلخ. هذه التحليلات المتقدمة ستعطينا فهمًا أدق لكيفية اختلاف العلاقة باختلاف خصائص الموظف، وبذلك تختبر مباشرة فرضيتنا الرابعة.

- اختبارات الفروق بين المجموعات (Comparative Tests) كمؤكد إضافي وللإجابة المباشرة على السؤال البحثي الرابع حول الفروق الديموغرافية في مستوى الرضا، سيتم إجراء اختبارات إحصائية للمقارنة بين المتوسطات. بالنسبة لمتغير الجنس (مجموعتين: ذكور وإناث)، سيتم استخدام اختبار (t) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test) لمقارنة متوسط الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث، وكذلك ربما مقارنة متوسط تقييمهم للتحوّل الرقمي نفسه. أما بالنسبة للمتغيرات ذات الفئات المتعددة (مثل الفئات العمرية الأربعة، أو مستويات المؤهل الثلاثة/الأربعة، أو فئات الخبرة المتعددة، أو الإدارات المختلفة)، فسيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المجموعات. في حال أشار الـ ANOVA إلى وجود فروق دالة إجمالاً، سيتم استخدام اختبارات المقارنات البعدية (Post-Hoc) مثل اختبار توكي (Tukey) لمعرفة أي المجموعات تختلف عن الأخرى تحديدًا. على سبيل المثال، قد نجد أن متوسط الرضا لدى الفئة العمرية (أقل

من 30) أعلى بشكل معنوي من الفئة (50 فأكثر)، أو أن حملة الدراسات العليا أكثر رضا من حملة المؤهل الثانوي، إلخ. ستساعدنا هذه الاختبارات في رسم صورة تفصيلية حول من الأكثر رضا ومن الأقل رضا في ظل التحوّل الرقمي، مما يثري الإجابة عن الأسئلة البحثية ويوجه التوصيات العملية (مثلاً، إذا تبين أن فئة معينة رضاها أقل بشكل ملحوظ، ستكون هذه الفئة مستهدفة بالتطوير والتحسين).

جميع الاختبارات الإحصائية سيتم تفسيرها عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) ما لم يُذكر خلاف ذلك، أي أننا نقبل الفرضيات البديلة إذا كانت قيم الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05 (مع 95% ثقة). سيتم عرض النتائج الإحصائية في قسم النتائج من الدراسة باستخدام جداول وبيانات موجزة مع الإشارة إلى الدلالات الإحصائية بطريقة واضحة. بعد ذلك، سيتم الانتقال إلى مناقشة النتائج بربطها بفرضيات الدراسة وإطارها النظري: سنبين أي الفرضيات تأكدت وأيها رفضت، ونفسر ذلك في ضوء معطيات الواقع ونتائج الدراسات السابقة. فمثلاً، إذا أظهر التحليل ارتباطاً إيجابياً قوياً بين الرقمنة والرضا في الوزارة المدروسة، فسوف نقارن ذلك بما وجدته دراسات إقليمية مشابهة) مثل نتائج (Al-Mamary et al., 2021) لنؤكد اتساق النتائج مع التوجه العام. أما إذا ظهرت تحديات خفّضت الرضا لدى بعض الفئات (كظاهرة الإجهاد التقني لدى فئة معينة من الموظفين)، فسندقشها على ضوء الأدبيات التي تناولت هذه الظاهرة) مثل (Tarhini et al., 2022; Heaton, 2025)، وننظر إن كانت تتفق مع ما وجدته تلك الدراسات أو تقدم شيئاً جديداً. الهدف النهائي هو استخلاص استنتاجات علمية مبنية على البيانات، والتي على أساسها سيتم طرح توصيات عملية موجهة للوزارة. هذه التوصيات ستمحور حول كيفية تعظيم المنافع المكتشفة (مثلاً تعزيز جوانب التدريب التي ثبتت أهميتها في رفع الرضا) وكيفية الحد من التحديات المرصودة (مثل معالجة أسباب الإجهاد التقني للموظفين عبر تخفيف ضغط العمل التقني أو توفير فواصل راحة رقمية). وبذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم خارطة طريق تطبيقية تمكن الوزارة – ووزارات أخرى مشابهة – من إدارة التحوّل الرقمي بفاعلية أكبر وتأمين رضا موظفيها خلال رحلة التحوّل وبعدها.

الفرض	المتغيرات (تابع/مستقل/معدل)	الأداة / النموذج	لماذا هذه الأداة؟ (التبرير المنهجي)	المخرجات المطلوب فحصها للحكم	الافتراضات والفحوصات ومعالجة الانتهاكات
توجد علاقة إيجابية H1 بين مستوى التحول الرقمي والرضا الوظيفي الإجمالي	تابع: مؤشر الرضا الكلي. مستقل: مؤشر التحول الرقمي الكلي.	ارتباط بيرسون ثم انحدار خطي بسيط	بيرسون يفحص تقديراً أولياً لاتجاه/قوة العلاقة الخطية؛ والانحدار البسيط يوفر (R^2, β) تقديراً أفضل ويمكن من فحص ملائمة النموذج	قيمته/دلالته. في r ، R^2 ، F ، β : الانحدار Stat%95 ، CI	على (K-S/Shapiro) طبيعية التوزيع ، خطية العلاقة (البواقي) ، تجانس التباين (Scatterplot) ، استقلالية (Breusch-Pagan) ، (Durbin-Watson) الأخطاء عند بدل بيرسون ، الانتهاك: Spearman أو Huber-White (HC3) أوزان Bootstrap للثقة
لأبعاد التحول الرقمية H2 الإيجابية (الانتشار، الكفاءة/الفاعلية، التدريب/الدعم) أثر دال على أبعاد الرضا	تابع: أبعاد الرضا (بيئة، إنتاجية، توازن، دعم). مستقلون: انتشار الأنظمة، الكفاءة/الفاعلية، التدريب/الدعم. مُتحكّمات: الديموغرافيا	انحدار خطي متعدد لكل بُعد (Hierarchical) من الرضا	يتيح تقدير الأثر الجزئي لكل بُعد من التحول مع التحكم بالديموغرافيا، بين النماذج ΔR^2 ومقارنة	المعيارية لكل متغير، β عند إدخال أبعاد ΔR^2 ، $VIF < 5$ التحول، %95 CI	فحص تعدد التوازي ، خطية العلاقة، (VIF/Tolerance) ، تجانس التباين، غياب القيم المتطرفة عند الانتهاك: (Cook's D). Robust SE تحويلات بسيطة/ Bootstrap ، أو (HC3)
للتحديات/الإجهاد H3 التقني أثر سلبي على الرضا	تابع: مؤشر الرضا الكلي/الأبعاد. مستقل: مؤشر «الإجهاد/التحديات». مُتحكّمات: بقية أبعاد التحول والديموغرافيا	انحدار خطي متعدد (إدراج بُعد الإجهاد) (كمُتغير رئيس)	يختبر المسار السلبي المتوقع بعد التحكم ببقية العوامل، ويوضح حجم الأثر الإضافي للإجهاد	سالب ومعنوي يُعد β بعد ΔR^2 الإجهاد، CI إدراج، 95	وللتباين غير المتجانس: H2. كما في يمكن (HC3). قوية SE استخدام (Quantile) اختبار نماذج بديلة كتحقق متانة (Regression)
توجد فروق دالة في H4 الإدراك/الرضا تعزى للديموغرافيا	تابع: مؤشر/أبعاد الرضا (وأيضاً إدراك التحول). عوامل: الجنس (ثنائي)، العمر/المؤهل/الخبرة/نوع الإدارة (متعددة الفئات)	t-test (للجنس) + أحادي ANOVA (للعمر/المؤهل/الخبرة/نوع الإدارة) + Post-hoc	لاختبار الفروق بين المتوسطات عبر الفئات الديموغرافية، وهو الأكثر مباشرة وشفافية لهذه المقارنات	مع F ، p ، أو t ، df ، Cohen's d ، η^2/ω^2 (ANOVA) ، أو Games-Howell أو Tukey واختبارات	عند (Levene). تجانس التباين Welch t/ANOVA ، Games-Howell و (Holm-Bonferroni). المقارنات تقرير فواصل الثقة
الديموغرافيا تعدّل H5 العلاقة بين التحول الرقمي (Moderation)	تابع: الرضا (كلي/أبعاد). مستقل: التحول الرقمي (كلي/بُعد). مُعدّلات: كل ديموغرافيا على حدة	انحدار هرمي مع تفاعلات (Moderated Regression) مركزية: المتغيرات تم بناء مصطلح تفاعل (تحول × مُعدّل). Two-Way ANOVA: تبديل تكميلي لفئتين مصنفتين	الانحدار التفاعلي هو الأداة الأدق لاكتشاف التعديل وتقدير ميل العلاقة عند مستويات مختلفة للمُعدّل (Simple Slopes/Johnson-Neyman)	دلالة حدّ التفاعل ΔR^2 ، (Interaction) β ، بإضافة خطوة التفاعل، مخططات الميل البسيط، فواصل الثقة	(Mean-Centering) قبل التفاعل لتقليل التوازي، ترميز وهمي للفئات عند عدم (Dummy/Effects). طبيعية البواقي Simple للتفاعل. تقديم رسوم لشرح الأثر J-N Slopes/

ملاحظات تشغيلية

- الترميز والمعالجة: تُجمع بنود ليكرت في مؤشرات بعدية (مع قلب العبارات السلبية) وحساب الثبات) كرونباخ. $\alpha \geq .70$ تحوّل الديموغرافيا إلى متغيرات ترميزية (Dummy/Effect Coding) عند إدخالها في الانحدار.
- الافتراضات العامة: فحص القيم المفقودة/الشاذة، طبيعية بواقي النماذج، خطية العلاقات، تجانس التباين، استقلالية الأخطاء، وتعدّد التوازي $(VIF < 5)$ ؛ $Tolerance > .20$.
- حجم الأثر وموثوقية التقدير: الإبلاغ عن $R^2/\Delta R^2$ و β المعياري، و Cohen's d ، و η^2/ω^2 ، مع 95% CI. عند الحاجة تُستخدم أخطاء معيارية قوية (HC3) و/أو Bootstrap 5,000 تكرار.
- تصحيح تعدد الاختبارات: استخدام Holm-Bonferroni عند إجراء مقارنات كثيرة لتقليل الخطأ من النوع الأول.

- تفسير التفاعل: (H5) بعد ثبوت حدّ التفاعل، تُقدّم منحدرات بسيطة عند (منخفض/متوسط/مرتفع) من المتغير المُعدّل، أو نطاق Johnson–Neyman لتحديد مستويات المُعدّل التي تصبح عندها العلاقة دالة.

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 وتحكيمة 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.
- 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 التحوّل الرقمي: مراجعة تحليلية. *مجلة جامعة الملك سعود للدراسات الإدارية*, 40(1), 77–96.
- Al-Juhani, S. A. (2022). التحوّل الرقمي وأثره على رضا العاملين في المؤسسات. *المجلة السعودية للإدارة العامة*, 62(3), 45–68.
- 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.
- Heaton, R. (2025, June 2). *Technostress explained: What it is and how to avoid it*. TechTarget.
- 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*.

- 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.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
- 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.
- Zhang, Y., Liu, Z., Wang, Q., & Chen, X. (2024). Digital transformation and employee satisfaction in labor-intensive Chinese state-owned enterprises. *Asian Business & Management*.
- Zubairu, I. K., & Adetoun, O. A. (2022). Over-digitalization and job satisfaction in Nigerian civil service. *African Journal of Management*, 8(1), 35–48