

خطة بحث بعنوان

أثر التحول الرقمي على تكيف وأداء الموظفين كبار السن في بيئة
العمل دراسة تطبيقية على الجهات الحكومية

The Impact of Digital Transformation on the Adaptation and
Performance of Older Employees in the Workplace: An Applied Study in
Governmental Institutions

إعداد الطالب/

محسن مفضي عواد العنزي

الرقم الأكاديمي: 253000589

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد

العام الجامعي

2026

المقدمة

تُعَدُّ التحولات الرقمية المتسارعة إحدى أبرز السمات البنيوية التي أعادت تشكيل بيئات العمل المعاصرة، إذ لم يُعدّ التحول الرقمي مجرد توظيف للتقنيات الحديثة، بل أصبح إطاراً شاملاً لإعادة تصميم العمليات التنظيمية وأنماط العمل والمهارات المطلوبة، بما ينعكس بصورة مباشرة على أداء العاملين وقدرتهم على التكيف المهني داخل المؤسسات الحكومية والخاصة على حدٍ سواء.

وفي هذا السياق، برزت إشكالية التباين العمري في الاستجابة للتحول الرقمي، حيث تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الموظفين كبار السن يواجهون تحديات مركبة تتعلق بمتطلبات المهارات الرقمية، والتكيف المعرفي والانفعالي مع التغيرات التكنولوجية، إضافة إلى ضغوط التكنوسترس المرتبطة باستخدام الأنظمة الرقمية المتقدمة (Riedl et al., 2025؛ Spijker et al., 2025).

وعلى الرغم من أن التحول الرقمي قد يتيح فرصاً مهمة لتعزيز الإنتاجية وجودة الحياة الوظيفية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، فإن تأثيراته ليست متجانسة عبر الفئات العمرية، إذ توضح دراسات العمل الرقمي والشيخوخة المهنية أن امتلاك مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمثل عاملاً حاسماً في الحفاظ على إنتاجية العاملين الأكبر سناً واستمرار مشاركتهم الفاعلة في سوق العمل (Lee & Park, 2022؛ Komp-Leukkunen et al., 2025). كما تشير تقارير دولية إلى أن التمكين الرقمي لكبار السن يمكن أن يحولهم من فئة معرضة للهشاشة الرقمية إلى مورد بشري ذي قيمة معرفية وخبرات تراكمية داعمة للتحول المؤسسي إذا ما توفرت سياسات تدريب وتصميم وظيفي ملائمة (International Telecommunication Union, 2021؛ Ranasinghe et al., 2025).

وفي البيئة العربية، تزايد الاهتمام البحثي بدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي وجودة الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية والخدمية، حيث بينت نتائج عدد من الدراسات الميدانية وجود تأثيرات إيجابية ملموسة للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء وفاعلية الموارد البشرية وجودة الخدمات المقدمة، مع تباين في مستوى الاستفادة تبعاً لخصائص العاملين وخبراتهم التقنية (زايد ومحمد، 2023؛ الزهراني ومجلد، 2024؛ عبد الغني وآخرون، 2024). كما أظهرت دراسات أخرى أن التحول الرقمي يسهم في تعزيز جودة الحياة الوظيفية ورفع مستويات الرضا والأداء، إلا أن ذلك يظل مشروطاً بمدى

جاهزية العاملين للتكيف مع المتطلبات التقنية الجديدة، وهو ما يكتسب أهمية أكبر لدى فئة الموظفين كبار السن (الجلبان وآخرون، 2025؛ جافو والحربي، 2025).

ورغم هذا التراكم المعرفي، لا تزال الفجوة البحثية قائمة فيما يتعلق بالتحليل المتكامل للعلاقة بين التحول الرقمي وكلّ من التكيف الوظيفي والأداء المهني لدى الموظفين كبار السن تحديداً داخل الجهات الحكومية، حيث تميل معظم الدراسات إلى التركيز على الأداء الوظيفي بصورة عامة دون التعمق في الأبعاد العمرية أو الآليات النفسية والتنظيمية التي تفسر اختلاف مستويات التكيف مع البيئة الرقمية (Cieslak, 2025؛ Schneider, 2024). ومن ثمّ تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تُعالج هذا التداخل المفاهيمي من منظور إدارة الأعمال، بما يسهم في بناء نموذج تفسيري يوضح كيف يؤثر التحول الرقمي في قدرة الموظفين كبار السن على التكيف المهني، وكيف ينعكس ذلك بدوره على مستوى أدائهم داخل المؤسسات الحكومية.

انطلاقاً من ذلك، تتجه هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تكيف وأداء الموظفين كبار السن في بيئة العمل الحكومية، من خلال توظيف إطار نظري يجمع بين أدبيات التحول الرقمي، وإدارة الموارد البشرية عبر دورة الحياة المهنية، ونظريات التكيف الوظيفي في البيئات التكنولوجية، بما يسهم في تقديم فهم علمي معمق يمكن أن يدعم صنّاع القرار في تصميم سياسات رقمية أكثر شمولاً وعدالة عمرية، ويعزز الاستفادة من رأس المال البشري الخبير في ظل متطلبات التحول الرقمي المتسارع.

مشكلة الدراسة:

أفرز التحول الرقمي تحولات جوهرية في أنماط العمل والمهارات المطلوبة داخل المنظمات المعاصرة، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على طبيعة تكيف العاملين ومستويات أدائهم، ولا سيما لدى فئة الموظفين كبار السن الذين يواجهون تحديات مركبة ترتبط بمتطلبات المهارات الرقمية، والتكيف المعرفي والانفعالي مع التقنيات الحديثة، إضافة إلى ضغوط التكنوسترس المصاحبة لبيئات العمل الرقمية (Riedl et al., 2025؛ Spijker et al., 2025). ورغم ما يتيح التحول الرقمي من فرص لتحسين الإنتاجية وجودة الأداء المؤسسي وتعزيز المشاركة الوظيفية، فإن الأدبيات تشير إلى أن الاستفادة من هذه الفرص تظل متفاوتة تبعاً لامتلاك مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقدرة على التعلم المستمر، وهي عوامل

تتباين بوضوح لدى العاملين في المراحل المهنية المتأخرة (Lee & Park, 2022؛ Komp-Leukkunen et al., 2025).

وفي السياق العربي، ركزت معظم الدراسات التطبيقية على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي أو جودة الأداء التنظيمي بوجه عام داخل المؤسسات الحكومية والخدمية، وأثبتت وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة الموارد البشرية وفاعلية الأداء المؤسسي (زايد ومحمد، 2023؛ الزهراني ومجلد، 2024؛ عبد الغني وآخرون، 2024). إلا أن هذه الدراسات لم تُعْطِ اهتمامًا كافيًا للفروق العمرية في التكيف مع البيئة الرقمية، كما لم تتناول بصورة مباشرة العلاقة المتكاملة بين التحول الرقمي وكلٍّ من التكيف الوظيفي والأداء المهني لدى الموظفين كبار السن داخل الجهات الحكومية تحديدًا.

وعلى المستوى الدولي، تؤكد الأدبيات الحديثة أن دمج كبار السن في بيئات العمل الرقمية يمثل تحديًا تنظيميًا واستراتيجيًا يتطلب إعادة تصميم الوظائف وتبني سياسات تمكين رقمي شاملة، إذ يمكن للتحول الرقمي أن يكون مصدرًا للتمكين والإنتاجية إذا ما توافرت بيئات تعلم داعمة، في حين قد يتحول إلى عامل إقصاء مهني في حال غياب تلك المقومات (International Telecommunication Union, 2021؛ Ranasinghe et al., 2025). كما تشير دراسات أخرى إلى أن مقاومة التغيير الرقمي والفجوة المهارية الرقمية قد تؤثر سلبًا في تكيف الموظفين وأدائهم، خصوصًا لدى الفئات العمرية المتقدمة (Cieslak, 2025؛ Schneider, 2024).

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في قصور المعرفة التطبيقية حول طبيعة تأثير التحول الرقمي في تكيف وأداء الموظفين كبار السن داخل الجهات الحكومية، وفي غياب نماذج تفسيرية توضح آليات هذا التأثير والعوامل الوسيطة المرتبطة به في البيئة التنظيمية العربية. ومن ثمّ تتمثل المشكلة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على تكيف وأداء الموظفين كبار السن في بيئة العمل الحكومية؟

أسئلة الدراسة

ينبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية محل الدراسة؟
2. ما مستوى تكيف الموظفين كبار السن مع متطلبات بيئة العمل الرقمية؟
3. ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين كبار السن في ظل التحول الرقمي؟
4. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتكيف الموظفين كبار السن في الجهات الحكومية؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بوجه عام إلى تحليل أثر التحول الرقمي على تكيف وأداء الموظفين كبار السن في الجهات الحكومية، ويتفرع عن ذلك الأهداف الآتية:

1. تشخيص مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجهات الحكومية محل الدراسة.
2. تحديد مستوى تكيف الموظفين كبار السن مع متطلبات العمل في البيئة الرقمية.
3. قياس مستوى الأداء الوظيفي للموظفين كبار السن في ظل التحول الرقمي.
4. تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وتكيف الموظفين كبار السن.

أهمية الدراسة

1. الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في تقديم فهم علمي متكامل للعلاقة بين التحول الرقمي وتكيف الموظفين كبار السن وأدائهم الوظيفي.
- معالجة الفجوة البحثية المتعلقة بالفروق العمرية في التفاعل مع التحول الرقمي داخل بيئات العمل الحكومية.
- تطوير إطار مفاهيمي يوضح آليات التكيف المهني لكبار السن مع بيئات العمل الرقمية، مما يعزز المعرفة النظرية في مجالات إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي.

2. الأهمية العملية

- تقديم قاعدة علمية تساعد صانعي القرار في تصميم سياسات تنظيمية وتدريبية تراعي الخصائص العمرية المختلفة للموظفين.
- دعم برامج التمكين الرقمي لكبار السن لضمان استدامة إنتاجيتهم وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
- المساهمة في تعزيز المشاركة الفاعلة للموظفين في عمليات التحول الرقمي، وتقليل مقاومة التغيير بين الفئات العمرية الأكبر.

3. القيمة المضافة للدراسة

- بناء نموذج تفسيري متكامل يربط بين التحول الرقمي، والتكيف الوظيفي، والأداء المهني للموظفين كبار السن ضمن بيئة العمل الحكومية.
- تقديم أدوات تحليلية ومنهجية يمكن استخدامها في البحوث المستقبلية لدراسة الشيخوخة المهنية والتحول الرقمي.
- دعم تطوير استراتيجيات وسياسات مؤسسية شاملة تعزز الاستفادة من الخبرات التراكمية لكبار السن وتحسين تكيفهم مع بيئات العمل الرقمية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تكيف وأداء الموظفين كبار السن في بيئة العمل.

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في مستوى التكيف المهني للموظفين كبار السن.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الأداء الوظيفي للموظفين كبار السن.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تكيف الموظفين كبار السن تعزى إلى مستوى المهارات الرقمية لديهم.
4. يسهم التكيف المهني للموظفين كبار السن في تحسين أدائهم الوظيفي في ظل بيئات العمل الرقمية.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات عربية

1. دراسة بكار (2022) - الأردن: أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا. هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية، مع التركيز على دور الأنظمة الإلكترونية في تحسين كفاءة الإجراءات القضائية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في المحاكم النظامية. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز المعاملات ودقة العمل وتقليل الأخطاء الإجرائية، بما يعكس إسهام الرقمنة في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وتبرز أهمية الدراسة في تأكيد الدور التحويلي للتقنيات الرقمية داخل المؤسسات العدلية في البيئات العربية.

2. دراسة بن عريمة وبوخلة (2024) - الجزائر: أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة > سعت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي داخل مؤسسة موبيليس للاتصالات، من خلال تحليل أبعاد الرقمنة التنظيمية والبنية التكنولوجية ودورها في تحسين الإنتاجية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق استبانة على عينة من العاملين بالمؤسسة. بينت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بدرجة مرتفعة في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وتسريع اتخاذ القرار، مع وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين مستوى الرقمنة والأداء الوظيفي. وتؤكد الدراسة مركزية الاستثمار في البنية الرقمية لرفع تنافسية المؤسسات الخدمية في الاقتصادات النامية.

3. دراسة البوسعيد (2024) - سلطنة عُمان: أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين: دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان) > استهدفت الدراسة الكشف عن أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين بديوان البلاط السلطاني، من خلال تحليل دور الأنظمة الإلكترونية والتكامل المعلوماتي في تحسين جودة المخرجات الوظيفية. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة موجهة إلى عينة من الموظفين. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً في جودة الأداء من خلال تحسين دقة العمل، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز التواصل المؤسسي، كما كشفت

عن تفاوت نسبي في الاستفادة من التطبيقات الرقمية تبعاً لمستوى المهارات التقنية. وتبرز دلالة الدراسة في إبراز العلاقة بين النضج الرقمي وجودة الأداء في المؤسسات الحكومية.

4. دراسة خميس (2021) - مصر: **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية** هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، مع التركيز على الخدمات المصرفية الإلكترونية ونظم المعلومات الرقمية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبانة موزعة على عينة من العاملين في عدد من البنوك. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للتحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء وزيادة سرعة تقديم الخدمات وتحسين رضا العملاء، كما بينت أن التدريب التقني يمثل عاملاً حاسماً في تعظيم هذا الأثر. وتؤكد الدراسة أهمية التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء في القطاع المصرفي.

5. دراسة دبنون والجدي (2023) - ليبيا: **أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت**. سعت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي بالمصارف التجارية في مدينة سرت، من خلال تحليل دور الأنظمة المصرفية الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين بالمصارف. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء الوظيفي، حيث أسهمت التقنيات الرقمية في تقليل زمن المعاملات وتحسين جودة الخدمات المصرفية. وتتمثل القيمة البحثية للدراسة في تقديم دليل ميداني من بيئة مصرفية عربية ناشئة حول أثر الرقمنة في الأداء المؤسسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1. دراسة - Lee & Park (2022) **كوريا الجنوبية: Can older workers stay productive? The role of ICT skills in older labor productivity** هدفت الدراسة إلى فحص دور مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحفاظ على إنتاجية العمال الأكبر سناً داخل بيئات العمل الرقمية. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات كمية واسعة باستخدام نماذج اقتصادية قياسية لقياس العلاقة بين المهارات الرقمية والإنتاجية. أظهرت النتائج أن امتلاك مهارات رقمية متقدمة يسهم بصورة مباشرة في تحسين إنتاجية العاملين كبار السن وتقليل الفجوة الإنتاجية المرتبطة بالعمر. كما بينت أن التدريب التقني المستمر

يمثل عاملاً حاسماً في دعم بقاء هذه الفئة داخل سوق العمل الرقمي. وتبرز أهمية الدراسة في تأكيد أن التكيف الرقمي شرط أساسي لاستدامة الأداء المهني في المراحل العمرية المتقدمة.

2. دراسة – Riedl, Kindermann, & Auinger (2025) أوروبا الوسطى: *Technostress among older workers: A Central European perspective* سعت الدراسة إلى تحليل ظاهرة الضغوط التقنية (Technostress) لدى الموظفين كبار السن في سياق التحول الرقمي المتسارع. استخدمت منهجاً كمياً بالاعتماد على استبانة طبقت على عينة من العاملين في عدة منظمات بأوروبا الوسطى. أظهرت النتائج أن التعرض المكثف للتقنيات الرقمية يرتبط بارتفاع مستويات الضغوط النفسية والتعب المعرفي لدى كبار السن، مما يؤثر سلباً في أدائهم الوظيفي ورضاهم المهني. كما أوضحت أن الدعم التنظيمي والتدريب الرقمي يقللان من حدة هذه الضغوط. وتؤكد الدراسة ضرورة مراعاة الأبعاد النفسية للتحول الرقمي عند إدارة القوى العاملة المتقدمة في العمر.

3. دراسة – Poli, Heuer, & Motel-Klingebiel (2024) الدول الإسكندنافية: *Differential older workers' experience with technology-related changes during the COVID-19 pandemic* هدفت الدراسة إلى استكشاف خبرات الموظفين كبار السن مع التغيرات التكنولوجية التي تسارعت خلال جائحة كوفيد-19. اعتمدت منهجاً مقارناً يجمع بين التحليل الكمي والكيفي لبيانات عاملين في عدة قطاعات. أظهرت النتائج تبايناً واضحاً في قدرة كبار السن على التكيف مع العمل الرقمي، حيث تحسن الأداء لدى من يمتلكون خبرة تقنية سابقة، بينما واجه الآخرون صعوبات معرفية وانفعالية أثرت في اندماجهم الوظيفي. وتبرز دلالة الدراسة في إبراز الدور الوسيط للخبرة التقنية السابقة في تفسير نجاح التكيف الرقمي.

4. دراسة – Abhari (2025) كندا: *Employee participation in digital transformation: Microfoundations of employee attitudes and behaviors* استهدفت الدراسة تحليل الأسس الجزئية لمشاركة الموظفين في مبادرات التحول الرقمي وتأثيرها في اتجاهاتهم وسلوكياتهم التنظيمية. استخدمت منهجاً تحليلياً متعدد المستويات يجمع بين البيانات الاستقصائية والنمذجة الإحصائية. بينت النتائج أن إشراك الموظفين في عمليات التحول الرقمي يعزز التقبل التكنولوجي والالتزام التنظيمي ويحسن الأداء الوظيفي، مع ظهور أهمية خاصة لدعم الفئات الأكبر سناً عبر التدريب والمشاركة التدريجية في التغيير. وتشير الدراسة إلى أن المشاركة التنظيمية تمثل آلية محورية لنجاح التحول الرقمي الشامل.

5. دراسة – Spijker et al. (2025) أوروبا: *The impact of digital technology on the physical health of older workers: Scoping review*

هدفت الدراسة إلى مراجعة نطاقية للأدبيات المتعلقة بتأثير التقنيات الرقمية في الصحة الجسدية للعمال الأكبر سناً. اعتمدت منهج المراجعة المنهجية للأبحاث المنشورة في قواعد بيانات دولية. كشفت النتائج أن الاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية قد يرتبط بمخاطر صحية مثل الإجهاد البصري وقلة الحركة، لكنه في المقابل يوفر فرصاً لتحسين السلامة المهنية والعمل المرن. وتبرز أهمية الدراسة في توسيع فهم أثر التحول الرقمي ليشمل الأبعاد الصحية المرتبطة بالأداء والاستدامة المهنية لكبار السن.

ثالثاً: تعقيب عام على الدراسات السابقة

استناداً إلى العرض السابق للدراسات المحلية والعربية والأجنبية المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وتكيف وأداء الموظفين كبار السن، يمكن صياغة تعقيب تحليلي منظم على النحو الآتي:

اتساق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتسق الدراسة الحالية مع التوجه العام في الأدبيات المعاصرة الذي ينظر إلى التحول الرقمي بوصفه متغيراً تنظيمياً استراتيجياً مؤثراً في كفاءة الموارد البشرية وجودة أدائها، وليس مجرد تحديث تقني للأدوات والإجراءات. كما تتوافق منهجياً مع عدد كبير من الدراسات التي اعتمدت المقاربات الكمية والميدانية لقياس العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي والتكيف المهني داخل المؤسسات، خاصة في البيئات الحكومية والخدمية.

جوانب اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات التي أكدت أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع الإنتاجية التنظيمية متى ما توافر الدعم التدريبي والتقني المناسب للعاملين. كما تتفق مع الدراسات التي أبرزت الدور الحاسم للمهارات الرقمية في تمكين الموظفين كبار السن من الاستمرار الإنتاجي والتكيف مع متطلبات العمل الحديثة، إضافة إلى اتفاقها مع الطروحات التي تناولت الضغوط التقنية والتحديات النفسية والمعرفية بوصفها عوامل وسيطة تؤثر في العلاقة بين الرقمنة والأداء. كذلك تتقاطع

مع الدراسات التي شددت على أهمية المشاركة التنظيمية والتصميم الشامل لبيئة العمل الرقمية في تقليل الفجوة الجيلية داخل المؤسسات.

جوانب اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن عدد من الدراسات السابقة التي ركزت على الأثر المباشر للتحويل الرقمي في الأداء الوظيفي بصورة عامة دون تخصيص فئة عمرية محددة، في حين تركز هذه الدراسة تحديداً على الموظفين كبار السن بوصفهم فئة ذات خصائص معرفية ومهنية مميزة. كما تختلف عن الدراسات التي تناولت قطاعات خاصة أو صناعية، إذ تتجه هذه الدراسة نحو البيئة الحكومية بما تحمله من خصوصية تنظيمية وتشريعية وأنماط عمل مختلفة. إضافة إلى ذلك، فإن الدراسة الحالية لا تكتفي بقياس الأداء الوظيفي بوصفه مخرجاً نهائياً، بل تدمج متغير التكيف المهني الرقمي بوصفه آلية تفسيرية للعلاقة بين التحويل الرقمي والأداء.

الفجوة البحثية:

على الرغم من تنامي الأدبيات الدولية حول الشيخوخة الرقمية والقوى العاملة المتقدمة في العمر، فإن معظم الدراسات ركزت على الإنتاجية أو الضغوط التقنية أو الصحة المهنية كل على حدة، دون بناء نموذج تكاملي يربط بين التحويل الرقمي والتكيف المهني والأداء الوظيفي في إطار واحد، خاصة داخل القطاع الحكومي في البيئات العربية. كما يلاحظ ندرة الدراسات التطبيقية التي تناولت الموظفين كبار السن تحديداً في سياق التحويل الرقمي المؤسسي، الأمر الذي يبرز فجوة معرفية وتطبيقية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها من خلال نموذج تحليلي ميداني.

جوانب استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة في عدة مسارات رئيسة، تمثلت في:

- تأصيل المفاهيم النظرية المرتبطة بالتحويل الرقمي والتكيف المهني والأداء الوظيفي لكبار السن.
- تحديد أبعاد المتغيرات وبناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات في ضوء النتائج التراكمية للدراسات السابقة.

- تطوير أداة القياس اعتماداً على المقاييس التي أثبتت صدقها وثباتها في الأدبيات الكمية الحديثة.
- اختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لاختبار العلاقات السببية والتفسيرية بين المتغيرات.

الجوانب المميزة للدراسة الحالية:

تتميز الدراسة الحالية بعدة أبعاد علمية وتطبيقية، أبرزها تركيزها على فئة الموظفين كبار السن في ظل التحول الرقمي المتسارع داخل الجهات الحكومية، وهو مجال لا يزال محدود التداول في الأدبيات العربية. كما تقدم الدراسة نموذجاً تفسيرياً يدمج بين التكيف المهني الرقمي والأداء الوظيفي في إطار تحليلي واحد، بما يسهم في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين العمر والرقمنة والعمل التنظيمي. وإلى جانب ذلك، توفر الدراسة مؤشرات تطبيقية يمكن أن تدعم صانعي القرار في تصميم سياسات تحول رقمي أكثر شمولاً وعدالة جيلية، بما يعزز الاستدامة البشرية للأداء المؤسسي في البيئات الحكومية المعاصرة.

المنطلقات النظرية للدراسة

1. التحول الرقمي وأبعاده في بيئة العمل

يشير التحول الرقمي إلى عملية تبني التقنيات الرقمية بشكل متكامل في العمليات الإدارية والوظيفية للمؤسسات بهدف تحسين الكفاءة والإنتاجية وجودة الأداء (بكار، 2022؛ بن عريمة وبوخلة، 2024). ويتضمن التحول الرقمي عناصر متعددة تشمل: أتمتة الإجراءات، تبني نظم المعلومات الحديثة، تحسين التواصل الرقمي، وتطوير قدرات الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية (البوسعيدي، 2024؛ الجلبان وآخرون، 2025). وقد أظهرت الدراسات العربية أن التحول الرقمي يسهم بشكل ملحوظ في رفع الأداء الوظيفي وتحسين جودة الحياة العملية للعاملين (جافو والحربي، 2025؛ الجلبان وآخرون، 2025).

وعلى الصعيد الدولي، تؤكد الدراسات أن التحول الرقمي لا يقتصر على التقنية بحد ذاتها، بل يشمل التغيرات التنظيمية والسلوكية المرتبطة بتبني هذه التقنيات (Abhari, 2025؛ Demerouti, 2022). وتشير الأبحاث إلى أن مشاركة الموظفين في عملية التحول الرقمي تعد عنصراً حاسماً لتعزيز القبول التنظيمي وضمان فعالية التطبيق (Cieslak, 2025).

2. تكيف الموظفين كبار السن مع التحول الرقمي

تواجه فئة الموظفين كبار السن تحديات متعددة عند تبني بيئة العمل الرقمية، تتعلق بمهارات استخدام التكنولوجيا، مستوى التكيف النفسي، والتغيرات في نمط العمل (السعيدي، 2025؛ Lee & Park, 2022). وتشير الدراسات إلى أن كبار السن يختلفون في استجابتهم للتغيرات الرقمية مقارنة بالموظفين الأصغر سناً، حيث تميل خبراتهم السابقة إلى التفاعل مع التكنولوجيا بشكل أبطأ، مما قد يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم (Niedermeyer & Strenitzer, 2025؛ Poli, Heuer, & Motel-Klingebiel, 2024).

وتؤكد مراجعات الأدبيات على أهمية توفير دعم معرفي وعاطفي، إلى جانب التدريب المستمر، لتمكين كبار السن من التكيف مع التحولات الرقمية (COST, 2025؛ Stanskova, 2025). كما توضح التقارير الدولية أن التمكين الرقمي للفئات العمرية المتقدمة يعزز قدرتهم على الاستمرار في سوق العمل ويقلل من آثار التباين الجيلي داخل المنظمات (ITU, 2021؛ Komp-Leukkunen et al., 2025).

3. أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

ترتبط فعالية التحول الرقمي بتحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز الكفاءة، تقليل الأخطاء، وتسريع اتخاذ القرار (خميس، 2021؛ دبنون والجدي، 2023؛ زايد ومحمد، 2023). وقد أظهرت الدراسات العربية الحديثة أن المؤسسات التي تتجح في دمج التحول الرقمي في العمليات اليومية تسجل مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، ورضا الموظفين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة (الزهراني ومجلد، 2024؛ الشهري وعوض، 2024؛ المناخلي، 2024).

على المستوى الدولي، تشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يمثل موردًا وظيفيًا يتيح للموظفين الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز إنتاجيتهم، لكن في الوقت ذاته قد يولد ضغوطًا نفسية أو ما يعرف بـ "Technostress" خاصة لدى كبار السن (Riedl, Kindermann, & Auinger, 2025؛ Ranasinghe et al., 2025). ويبرز الدور الحاسم للإدارة في تقديم بيئة داعمة تشمل التدريب المستمر، إعادة تصميم المهام، ودعم التكيف النفسي والمعرفي (Schneider, Tursunbayeva & Renkema, 2023؛ 2024).

4. التلاقي بين التحول الرقمي، التكيف، والأداء لدى كبار السن

تتمحور فرضية الدراسة حول أن قدرة كبار السن على التكيف مع التحول الرقمي تعد عامل وسيط يؤثر على مستوى أدائهم الوظيفي في الجهات الحكومية. إذ تشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على مدى تقبل الموظفين للتغيير الرقمي، كفاءتهم في استخدام الأدوات الرقمية، وقدرتهم على إدارة الضغوط الناتجة عن التغيير (Spijker et al., 2025؛ Tams, 2024). كما تؤكد الدراسات العربية أن التركيز على تدريب كبار السن، تهيئة بيئة عمل داعمة، وضمان مشاركة الموظفين في عملية التحول الرقمي يساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة العمل (زيادي وفلفلان، 2024؛ عبد الغني وآخرون، 2024).

الخلاصة النظرية

يمكن تلخيص المنطلقات النظرية للدراسة في العلاقة التكاملية بين ثلاثة محاور رئيسية، هي:

1. التحويل الرقمي: كمتغير مستقل له أبعاد تقنية وتنظيمية تؤثر على عمليات العمل وجودة الخدمات.

2. تكيف الموظفين كبار السن: كعامل وسيط يعكس مدى قدرة الموظف على مواجهة تحديات التحويل الرقمي والتفاعل مع التكنولوجيا.

3. الأداء الوظيفي: كمتغير تابع يتأثر مباشرة بالتحويل الرقمي عبر مستوى تكيف الموظفين وقدرتهم على الاستفادة من التقنيات الحديثة.

منهجية وطريقة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، حيث سيسمح هذا المنهج بفحص العلاقة بين التحول الرقمي وتكيف كبار السن وأدائهم الوظيفي في الجهات الحكومية. وسيتم استخدام أسلوب الدراسة الميدانية لجمع البيانات مباشرة من مجتمع الدراسة، مع التركيز على تحليل الفروقات والارتباطات بين المتغيرات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

سيشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين كبار السن العاملين في الجهات الحكومية ضمن نطاق محدد من الوظائف الإدارية والفنية، ممن تتجاوز أعمارهم 50 عاماً، والذين يتعاملون بشكل مباشر مع أنظمة وتقنيات التحول الرقمي داخل مؤسساتهم.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل كافة الإدارات والمستويات الوظيفية للموظفين كبار السن. ومن المتوقع أن تتراوح حجم العينة بين 200 إلى 250 موظفاً، بما يحقق مستوى موثوقية إحصائية يمكن تعميم النتائج ضمن مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على استبانة مهيكلية مصممة خصيصاً لقياس ثلاثة محاور رئيسية:

1. مستوى التحول الرقمي في بيئة العمل.
 2. درجة تكيف الموظفين كبار السن مع التحول الرقمي.
 3. مستوى الأداء الوظيفي للموظفين كبار السن.
- وسيتم تصميم الاستبانة بأسئلة مقننة باستخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) بخمس درجات، لتسهيل قياس التباين في الإجابات وتحليلها بشكل كمي دقيق.

التحقق من صدق وثبات الأداة

- **الصدق:** سيتم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق الرجوع إلى الخبراء الأكاديميين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية والتحول الرقمي، بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة للتأكد من أن عناصر الاستبانة تمثل المتغيرات محل الدراسة بدقة.
- **الثبات:** سيتم اختبار ثبات الاستبانة باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق الإجابات الداخلية، وسيتم تعديل البنود التي تحقق قيمة أقل من 0.70 لضمان موثوقية عالية لأداة الدراسة.

رابعاً: إجراءات الدراسة

ستتبع الدراسة الإجراءات التالية:

1. **جمع البيانات:** سيتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة في الجهات الحكومية المختارة، مع توفير شرح لأهداف الدراسة وضمان سرية البيانات، إما بشكل ورقي أو إلكتروني حسب إمكانية الوصول.

2. **التحليل:** سيتم إدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي المناسب (مثل SPSS أو R)، وسيتم استخدام التحليل الوصفي لتلخيص خصائص العينة والبيانات، والتحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات والارتباطات بين المتغيرات.

3. التفسير:

سيتم تفسير النتائج بما يتوافق مع أهداف الدراسة النظرية والتطبيقية، مع التركيز على العلاقة بين التحول الرقمي، تكيف كبار السن، وأدائهم الوظيفي، واستنتاج الدروس العملية لتطوير السياسات والإجراءات في الجهات الحكومية.

خامساً: الأساليب الإحصائية التي ستستخدمها الدراسة

1. **التحليل الوصفي:** سيتم استخدام مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي، الوسيط، المنوال)، مقاييس التشتت (الانحراف المعياري، المدى)، والجداول التكرارية لتوصيف البيانات ومواصفات العينة.

2. **التحليل الاستدلالي:** سيتم استخدام أساليب تحليلية لاستنتاج العلاقات بين المتغيرات، مثل:

- اختبار الارتباط البسيط والمتعدد بين التحول الرقمي وتكيف كبار السن وأدائهم الوظيفي.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي مع دورية التكيف كعامل وسيط.

- اختبار الفروق الديموغرافية باستخدام t-test أو ANOVA حسب الحاجة.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية (العلمية):** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي على تكيف وأداء الموظفين كبار السن فقط، دون التطرق إلى فئات عمرية أخرى أو متغيرات غير مرتبطة مباشرة بالتحول الرقمي.

- **الحدود المكانية:** سيقصر تطبيق الدراسة الميداني على الجهات الحكومية الواقعة ضمن نطاق البحث، مما يتيح تحكمًا أفضل في جمع البيانات وتحليلها.

- **الحدود البشرية:** ستشمل الدراسة الموظفين كبار السن الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فما فوق، والذين يتعاملون مع تقنيات التحول الرقمي في بيئة العمل.

- **الحدود الزمنية:** سيتم إجراء التطبيق الميداني وجمع البيانات خلال شهر مارس 2026م، على أن يشمل ذلك جميع إجراءات توزيع الاستبانة وتحليل البيانات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- بكار، رجاء عدنان سعيد. (2022). أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا [رسالة ماجستير، غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
https://web2.aabu.edu.jo/thesis_site/thes_dtl.jsp?thes_no=7681
- بن عريمة، نوال، وبوخلة، باديس. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة. مجلة الباحث، 24(1)، 283-295.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/260581>
- البوسعيدى، محمد بن سليمان. (2024). أثر التحول الرقمي في جودة أداء العاملين: دراسة حالة (العاملين بديوان البلاط السلطاني بسلطنة عمان) [رسالة ماجستير، غير منشورة]. جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
https://www.asu.edu.om/img/Dissertations/Dissertations_2024_m4d24_92258.pdf
- جافو، ميثزيه، والحربي، تهاني إبراهيم. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، 8(77)، 477-498.
<https://doi.org/10.36571/ajsp7721>
- الجلبان، أشواق عبدالله، والعنبي، أحلام، والعازمي، نوال فهد. (2025). أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في عيادات الأسنان: دراسة في مركز النخيل لطب الأسنان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، 11(89)، 1-21.
https://www.eimj.org/uplode/images/photo/أثر_التحول_الرقمي_على_تحسين_جوده_الحياة_الوظيفية_للعاملين_في_عيادات_الاسنان_دراسة_في_مركز_النخيل_لطب_الاسنان.pdf
- خميس، ميادة محمد أحمد. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 12(2)، 641-693.
https://cfdj.journals.ekb.eg/article_171168.html

- دبنون، محمد سالم، والجدي، زمزم. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. مجلة البيان للبحوث والدراسات، 5(2)، 122-150.
<https://journal.su.edu.ly/index.php/bayan/article/view/1926>
- زايد، هالة صلاح الدين، ومحمد، سعد محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد). مجلة البحوث التجارية والاقتصادية المعاصرة، 14(1)، 1495-1521.
<https://doi.org/10.21608/jces.2023.297470>
- الزهراني، عمر خميس، ومجلد، أسامة عبدالرحمن. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجده. المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 171-190.
<https://doi.org/10.21608/aja.2024.285350.1635>
- عبد الغني، محمد أحمد، وشمعة، رانية عبد المنعم، وصالح، منى محمد. (2024). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 3(4)، 113-174.
<https://doi.org/10.21608/safq.2024.246771.1067>
- السعيد، عماد. (2025، 23 فبراير). كبار السن في سوق العمل الرقمي: تحديات وفرص في عصر التحول التكنولوجي. الاقتصادية.
<https://detafour.com/%D9%83%D8%A8%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86-%D9%81%D9%8A-%D8%B3%D9%88%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D9%81>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abhari, K. (2025). Employee participation in digital transformation: Microfoundations of employee attitudes and behaviors. Technological Forecasting and Social Change, 197, 122765. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.122765>
- Cieslak, V. (2025). An integrative review of employee resistance to digital transformation in the workplace. Cogent Business & Management, 12(1), 2442550. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>

- Demerouti, E. (2022). Turn digitalization and automation to a job resource. *Applied Psychology*, 71(4), 1205–1209. <https://doi.org/10.1111/apps.12270>
- Komp-Leukkunen, K., et al. (2025). Older workers in digitalizing workplaces: A systematic literature review. *The Journal of Aging and Social Change*, 15(2), 123–149. <https://doi.org/10.1007/s12126-025-09720-5>
- Lee, J. W., & Park, H. (2022). Can older workers stay productive? The role of ICT skills in older labor productivity. *Information & Management*, 59(3), 103550. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103550>
- Riedl, R., Kindermann, H., & Auinger, A. (2025). Technostress among older workers: A Central European perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(10), 1–15. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12118575>
- Spijker, J. J. A., Barlin, H., et al. (2025). The impact of digital technology on the physical health of older workers: Scoping review. *JMIR Aging*, 8, e78406. <https://doi.org/10.2196/78406>
- Poli, A., Heuer, A., & Motel-Klingebiel, A. (2024). Differential older workers' experience with technology-related changes during the COVID-19 pandemic. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 14(1), 45–67. <https://doi.org/10.18291/njwls.145236>
- Ranasinghe, R., et al. (2025). Rethinking work in Industry 5.0: Leveraging technology for an ageing workforce. *PMC*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12455513/>
- International Telecommunication Union (ITU). (2021). Ageing in a digital world: From vulnerability to empowerment. https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/phcb/D-PHCB-DIG_AGE-2021-PDF-A.pdf
- Schneider, H. (2024). Managing the generational divide in digitally transformed workforces. *Journal of Digital Transformation and Artificial Intelligence*, 1(1), Article 50. <https://www.journaldtai.com/index.php/jdtai/article/view/50>