



جامعة ميدأوشن
كلية الادارة

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

إعداد

باحث الدكتوراه : سعود عبدالعزيز عبدالله آل حمد
المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه

في
الإدارة

سنة التخرج
2026

مقدمة الدراسة

يشهد العالم اليوم تسارعًا هائلًا في وتيرة التحوّل الرقمي، حتى غدا التحوّل الرقمي ضرورة حتمية لا خيارًا ترفيئًا (Vial, 2019). فمع دخولنا العقد الثالث من القرن الحادي والعشرين، باتت المؤسسات تدرك أن تبني التقنيات الرقمية الحديثة هو السبيل لتعزيز قدرتها التنافسية والابتكارية وضمان استمراريته (Vial, 2019). ولم تعد الرقمنة مجرد توجه استراتيجي اختياري، بل أضحت ركيزة أساسية لرفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمات؛ إذ تتيح إعادة هندسة الإجراءات التقليدية بالاعتماد على الحلول الرقمية تحقيق سرعة أكبر في الإنجاز، ودقة أعلى في الأداء، وشفافية أشمل في المعاملات (Davenport, 1993). وتشير التقارير الحديثة إلى أن المؤسسات التي تتبنى التقنيات الرقمية وتدمجها في عملياتها التشغيلية ستكون في موقع أفضل للإبداع والنمو في السنوات القادمة (Vial, 2019).

وفي هذا السياق العالمي، برزت حكومة المملكة العربية السعودية كإحدى الحكومات الساعية بقوة إلى التحوّل الرقمي الشامل. فقد أكدت رؤية السعودية 2030 على أهمية بناء حكومة إلكترونية فعالة تدعم التحوّل التقني في كافة الأجهزة الحكومية، بهدف تحسين جودة حياة المجتمع وتعزيز ازدهار الاقتصاد الرقمي (World Bank, 2022). وبناءً على هذه الرؤية، أطلقت المملكة برامج ومبادرات طموحة للرقمنة، كان من أبرزها إنشاء هيئة الحكومة الرقمية (DGA) ووضع إطار تنظيمي وقانوني عالمي المستوى للتحوّل الرقمي الحكومي. وقد أثمرت هذه الجهود عن نتائج ملموسة: فالمملكة اليوم إحدى الدول الرائدة عالميًا في الحكومة الإلكترونية، حيث تقدّم أكثر من 300 خدمة حكومية رقمية عبر منصة "أبشر" لما يزيد عن 24 مليون مستفيد، كما جرى إتمام 95% من القضايا القضائية عبر منصة "ناجز" الإلكترونية في غضون أسابيع قليلة بدلاً من أشهر طويلة (Ministry of Interior – Absher, n.d.-a; n.d.-b; Ministry of Justice, n.d.). وتماشياً مع هذه الإنجازات، تؤكد تقارير البنك الدولي أن هدف التحوّل الرقمي الحكومي في السعودية هو الارتقاء بجودة الحياة وبناء اقتصاد ومجتمع رقمي مزدهر للجميع (World Bank, 2022). أي أن الرقمنة الحكومية لا تقتصر على تحسين كفاءة العمل الداخلي فحسب، بل تمتد لإتاحة مصادر جديدة للنمو وخلق فرص عمل بما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد ككل.

وضمن جهود التحوّل الرقمي الحكومي في المملكة، قطع قطاع الخدمات العامة ولا سيما وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية شوطاً كبيراً في رقمنة عملياته. فقد تبنت الوزارة أنظمة رقمية متكاملة لأتمتة إجراءاتها الداخلية والخارجية بهدف تحسين الأداء وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية. وتشير البيانات الحديثة إلى أن وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية باتت تقدّم نحو 1000 خدمة رقمية مؤتمتة – ما يمثل 80% من إجمالي خدماتها البالغة 1300 خدمة. وقد بدأت رحلة التحوّل الرقمي في الوزارة قبل أربع سنوات ضمن خطة لجعلها وزارة رقمية بالكامل. وشملت هذه الرحلة تطوير منصات إلكترونية موحدة (مثل منصة "قوى") لاستيعاب معاملات قطاع العمل، ومنصة "عامر" لتلقي استفسارات المستفيدين وملاحظاتهم إلكترونياً. وأسهمت هذه المشروعات في تسهيل حصول المستفيدين على الخدمات وتقليل الحاجة إلى المراجعات الحضورية، فضلاً عن تمكين أصحاب المصلحة من متابعة طلباتهم بشفافية وفي وقت قياسي. وتأتي هذه الجهود ضمن التزام الوزارة

بتحسين تجربة المستفيد ورفع كفاءة الإنفاق عبر التحول الرقمي، تجسيدا لأهداف رؤية 2030 في بناء قطاع حكومي فعال يعتمد على البيانات والتقنية (World Bank, 2022).

من المنظور الداخلي للمؤسسة، يُتوقع أن يجلب التحول الرقمي فوائد جمّة للموظفين فضلاً عن المستفيدين. إذ تفيد الأدبيات بأن رقمنة الإجراءات تخفف الأعباء الروتينية عن كاهل الموظف، مما يتيح له التركيز على مهام ذات قيمة أعلى ويزيد شعوره بالإنجاز والرضا عن عمله. وسجّلت دراسات دولية أن التحول الرقمي يرتبط بزيادة الرضا الوظيفي عبر تقليل الرتبة ورفع الإنتاجية وإتاحة مهام أكثر تشويقاً (Pusterla, 2022 & Bolli). كذلك تُظهر بحوث معاصرة ارتباط إدماج تقنيات العمل الرقمية بتحسين خبرة الموظف واندماجه إذا اقترن بدعم تنظيمي وتيسير الاستخدام (Ninaus et al., 2021).

على الجانب الآخر، يخلق التحول الرقمي تحديات مهنية ونفسية جديدة للموظفين تستوجب الدراسة والاهتمام. فقد ارتبطت الرقمنة المكثفة للبيئة الوظيفية ب بروز ظاهرة "الإجهاد التقني (Technostress)" الناتج عن الاعتماد المستمر على التكنولوجيا في أداء المهام (Ayyagari et al., 2011). إن التكامل الدائم للأنظمة الإلكترونية واتصال الموظف المستمر بها – لاسيما في أعقاب جائحة كوفيد-19 التي فرضت العمل عن بُعد – قد طمس الحدود بين وقت العمل ووقت الراحة. وأدى ما يسمى ثقافة "دائم الاتصال" (Always-on culture) إلى صعوبة انفصال الموظفين عن ضغوط العمل بعد انتهاء الدوام، مما رفع مستويات التوتر والإرهاق الذهني لديهم؛ وتُظهر تحليلات تجميعية أن المراقبة/المتابعة الرقمية وكثافة المتطلبات التقنية ترتبط بارتفاع الضغوط وتراجع الرفاه والرضا (Ravid et al., 2020).

وانطلاقاً من التوازن المطلوب بين فوائد التحول الرقمي وتكاليفه البشرية، برزت الحاجة للنظر إلى هذه الظاهرة من خلال عدة أطر نظرية تساعد على فهم تأثيراتها. أحد هذه الأطر هو نموذج قبول التقنية (TAM)، الذي يفترض أن مدى تقبّل الموظفين للأنظمة الرقمية الجديدة يرتبط بإدراكهم لفائدتها وسهولة استخدامها (Davis, 2000 & Davis, 1989; Venkatesh). ومن جهة أخرى، يبرز إطار التقنية-التنظيم-البيئة (TOE) الذي يؤكد أن خصائص التكنولوجيا والسياق التنظيمي والبيئة الخارجية مجتمعة تُشكّل جاهزية التبنّي ونجاحه (Martins, 2011 & Oliveira). كما تشير نماذج القبول الموحدة إلى أن السمات الديموغرافية (مثل العمر والجنس والخبرة) تُعدّل العلاقة بين التقنية ومخرجاتها، بما في ذلك الرضا (Venkatesh et al., 2003).

بناءً على ما سبق عرضه من خلفية نظرية ودراسات سابقة، تنطلق هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين التحول الرقمي للعمليات ورضا الموظفين في البيئة الحكومية السعودية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. تعد هذه الوزارة نموذجاً مناسباً نظراً لما شهدته من تحول رقمي واسع في خدماتها وهياكلها خلال السنوات الأخيرة، وكونها إحدى أكبر الجهات الحكومية من حيث تنوع القطاعات الوظيفية. ستعتمد الدراسة المنهج الكمي التحليلي، عبر تصميم استبانة لقياس مستوى رضا الموظفين عن التحول الرقمي الجاري في بيئة عملهم الحالية. وستسعى إلى الكشف عن أبرز العوامل الإيجابية التي تعزّز رضا الموظف عن الرقمنة (مثل سهولة استخدام الأنظمة، ودعم الإدارة، وتحسين جودة الأداء) وكذلك تحديد التحديات أو الآثار السلبية التي قد تنتقص من هذا الرضا (مثل ضغوط العمل التقنية، أو نقص التدريب، أو مقاومة التغيير). كما

سيُجرى تحليل للفروق بين مجموعات الموظفين المختلفة - بحسب المتغيرات الديموغرافية كالعمر والمؤهل ونوع الإدارة التي يعملون بها - وذلك بهدف رصد ما إذا كانت آثار التحول الرقمي ودرجة الرضا عنه تتباين باختلاف خصائص الموظفين. ومن المتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في تقديم رؤية متكاملة لصناع القرار في الوزارة حول مدى رضا موظفيهم عن جهود الرقمنة الحالية، وما الإجراءات الممكن اتخاذها لتعزيز المنافع وتقليل الآثار الجانبية للتحول الرقمي على المورد البشري. وبشكل أعم، ستوفر الدراسة توصيات عملية حول أفضل السبل لإدارة عملية التحول الرقمي على نحو يُحقق الكفاءة التشغيلية المنشودة دون التفريط بصحة الموظفين ورضاهم الوظيفي. نأمل أن تساعد هذه النتائج في دعم صانعي السياسات وقادة التحول الرقمي - سواء داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أو في بقية مؤسسات القطاع العام السعودي - على تحقيق التوازن المنشود بين التقدم التقني وراحة العنصر البشري، وصولاً إلى بيئة عمل حكومية رقمية منتجة ومستدامة في آن واحد.

مشكلة الدراسة

الخلفية والسياق العام

يشهد العالم ثورة في التحول الرقمي المؤسسي مع تبني التقنيات الحديثة لتحسين كفاءة المؤسسات وجودة الخدمات. لقد أصبحت عمليات الرقمنة عنصراً جوهرياً في استراتيجيات التطوير الوطني؛ على سبيل المثال، تُعد المملكة العربية السعودية من الدول الرائدة رقمياً على مستوى العالم، حيث حققت تقدماً ملموساً في البنية التحتية التقنية وتبنت رؤية طموحة مثل رؤية المملكة 2030 التي تركز على التحول الرقمي كركيزة أساسية (World Bank, 2022؛ Digital Government Authority [DGA], 2024). وتماشياً مع هذه الرؤية، تسعى المؤسسات السعودية - بما فيها القطاع الحكومي - إلى تبني التقنيات الرقمية في كافة جوانب العمل لتعزيز الكفاءة وتحسين الخدمات. وفي هذا السياق، أطلقت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مبادرات للتحول الرقمي تُغطي خدمات عديدة، مستهدفة تحسين تجربة المستفيدين ورفع جودة الأداء الداخلي. وتشير الدراسات إلى أن تبني الممارسات الرقمية في إدارة الموارد البشرية يتسق مع أهداف رؤية 2030، حيث يساهم في زيادة تفاعل الموظفين وتحسين التوازن بين العمل والحياة ورفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام (Pusterla, 2022 & Bolli؛ Ninaus et al., 2021). ومع ذلك، فإن التحول الرقمي - على الرغم من فوائده الموعودة - ينطوي على تحديات هيكلية وبشرية معقدة تستدعي الدراسة المتأنية.

نتائج الدراسات السابقة: الجانب المضيء والجانب المظلم للتحول الرقمي

أسفرت البحوث العلمية في السنوات الأخيرة عن نتائج متباينة بشأن أثر التحول الرقمي على الموظفين، حيث أظهرت بعضها جوانب إيجابية "مضيئة" للتحول الرقمي، بينما كشفت أخرى عن آثار سلبية "مظلمة". هذا التفاوت في النتائج يسلط الضوء على الطبيعة المزدوجة للتحول الرقمي في بيئة العمل.

الجانب المضيء (الآثار الإيجابية): أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى فوائد ملموسة للتحوّل الرقمي على الرضا الوظيفي وظروف العمل. على سبيل المثال، توصلت مراجعة منهجية شملت أكثر من 100 دراسة تجريبية إلى أن التقنيات الرقمية كان لها أثر إيجابي واضح على عدة جوانب؛ إذ ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الابتكار وزيادة اندماج الموظفين في عملهم ورفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. يعود ذلك إلى ما يوفره التحوّل الرقمي من ميزات، مثل أتمتة المهام الروتينية وتخفيض الأعمال التكرارية، مما يمنح الموظفين فرصة للتركيز على مهام أكثر إبداعًا وتشويقًا (Pusterla, 2022 & Bolli). كما أن إدخال التقنيات الرقمية غالبًا ما يصاحبه زيادة في إنتاجية العمل وفي مرونة أساليب العمل، فضلًا عن تعزيز التواصل وتبسيط التفاعلات بين الزملاء والإدارة (Ninaus et al., 2021؛ Pusterla, 2022 & Bolli). إحدى الدراسات في السياق السعودي الخاص وجدت أيضًا أن تطبيق أنظمة الموارد البشرية الرقمية أدى إلى تحسين تفاعل الموظفين ورفع مستوى رضاهم، عبر تسهيل إجراءات العمل وخلق بيئة عمل داعمة (Saudi Journal of Administrative Sciences, 2024). هذه النتائج الإيجابية تمثل الجانب المضيء للتحوّل الرقمي، حيث يُنظر إليه كأداة لتمكين الموظفين وتطوير بيئة العمل نحو الأفضل.

الجانب المظلم (الآثار السلبية): في المقابل، حدّرت دراسات أخرى من تأثيرات سلبية قد تنجم عن التحوّل الرقمي على الموظفين، خاصة إذا لم تُدار عملية التغيير بشكل فعال. فبينما يرتفع مستوى التوقعات حول الإنتاجية والسرعة بفضل الأدوات الرقمية، يواجه الموظفون أحيانًا ضغوطًا متزايدة لتلبية هذه التوقعات. يُشير مفهوم الإجهاد التقني (Technostress) إلى الضغوط النفسية الناجمة عن التعامل المستمر مع التقنيات، حيث يمكن أن يؤدي عبء العمل الرقمي الزائد إلى شعور الموظفين بالإرهاق وانخفاض رضاهم الوظيفي (Kot, 2022؛ Ninaus et al., 2021). كما أن التحوّل الرقمي قد يخلق مخاوف تتعلق بأمان الوظيفة لدى البعض؛ فاعتماد الأتمتة والذكاء الاصطناعي يمكن أن يثير قلق الموظفين من احتمال فقدان وظائفهم أو تهميش أدوارهم (Pusterla, 2022 & Bolli). وقد وجدت بحوث حديثة أن هذه المخاوف وغيرها تساهم في ارتفاع مستويات القلق والتوتر لدى الموظفين، بل إن التحوّل الرقمي ارتبط بزيادة حالات الاحتراق الوظيفي والانسحاب الوظيفي في بعض البيئات (Kot, 2022؛ Ninaus et al., 2021). أيضًا، من الآثار السلبية الموثقة تآكل الفاصل بين العمل والحياة الشخصية بسبب الاتصال الدائم عبر التقنيات، مما يضر بالتوازن الصحي بينهما (Ninaus et al., 2021). كذلك، برزت تحديات تتعلق بالرقابة الرقمية (Digital Surveillance) على أداء الموظف عبر تتبع الأنظمة لنشاطه، مما قد يثير شعورًا بعدم الارتياح حيال الخصوصية ويؤثر سلبيًا على ثقته بالمؤسسة (Ravid et al., 2022). لذا، يتضح أن للرقمنة جوانب سلبية محتملة إذا لم تتم إدارتها بعناية؛ حيث قد تتحول التقنيات من مصدر للتمكين إلى مصدر للضغط والاستنزاف ما لم يصاحبها ضوابط تنظيمية وثقافة مؤسسية مراعية للجوانب الإنسانية.

تحديات التحوّل الرقمي في القطاع الحكومي وتأثيراتها المحتملة على الرضا الوظيفي

يواجه القطاع الحكومي خصوصًا جملة من التحديات عند تبني مبادرات التحوّل الرقمي، والتي قد تنعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على رضا الموظفين. يتميز القطاع العام ببنى تنظيمية راسخة وثقافة عمل تقليدية

نسبيًا، مما يجعل تغييرها عبر الرقمنة عملية دقيقة. وقد وثّقت الدراسات عددًا من التحديات الرئيسية في هذا السياق، من أبرزها:

- مقاومة التغيير: تُعتبر مقاومة الموظفين للتغيير من أكثر العوائق شيوعًا أمام نجاح التحوّل الرقمي في المؤسسات. فالخوف من المجهول والتوجس من التقنيات الجديدة يدفعان بعض الموظفين إلى التحوّل أو الرفض الصريح للتغيير، وهو ما تمّ رصده في سياقات حكومية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (Ghaoui, 2021).
الفجوة المهارية (نقص المهارات الرقمية): يمثل نقص الكفاءات الرقمية لدى الموظفين تحديًا جوهريًا في القطاع الحكومي. فعدم امتلاك بعض الموظفين لمهارات التعامل مع الأنظمة الرقمية يسبب شعورًا بالإحباط والقلق، ويتطلب برامج تدريب وتأهيل مكثفة؛ وقد أكدت منظمة العمل الدولية اتساع فجوة المهارات الرقمية كقضية هيكلية في سوق العمل الحديث (International Labour Organization, 2021).
ضعف التواصل وغياب الدعم والتدريب الكافي: يتطلب التحوّل الرقمي قيادة تغيير فعّالة وتواصلًا شفافًا مع الموظفين حول أهداف التغيير وخطواته. أي قصور في الاتصال الداخلي أو نقص في برامج التدريب والدعم الفني من شأنه إثارة اللبلة وخفض ثقة الموظفين في عملية التحوّل؛ وتبرز تقارير إقليمية وعالمية الحاجة إلى تنمية المهارات الرقمية وشمول الموظفين في جميع مراحل التغيير (International Labour Organization, 2021).
وفي دراسة سعودية على القطاع الخاص، ورغم الآثار الإيجابية للتحوّل الرقمي في إدارة الموارد البشرية، رُصدت مقاومة تغيير لدى بعض الموظفين وحاجة ملحة إلى برامج تدريبية شاملة كعوامل حاسمة لضمان نجاح التحوّل (Saudi Journal of Administrative Sciences, 2024).
 - قضايا تنظيمية وتقنية أخرى: هناك تحديات إضافية قد تواجه المؤسسات الحكومية في رحلتها الرقمية، مثل قضايا الحوكمة وإدارة التغيير، وضبط التكاليف والبنية التحتية التقنية، وضمان أمن البيانات وخصوصيتها أثناء التحوّل؛ وتؤكد التقارير الوطنية أن البنية التنظيمية والحوكمة الرشيدة للأمن السيبراني والبيانات عناصر حاسمة لإنجاح التحوّل (DGA, 2024).
- بشكل عام، ترتبط التحديات أعلاه ببعضها ضمن منظومة متكاملة تؤثر على التجربة الكلية للموظف أثناء التحوّل الرقمي. فإذا لم تُدار مقاومة التغيير عبر إشراك الموظفين والتواصل الفعّال، وإذا لم تُجسّر الفجوة المهارية عبر التدريب والدعم، فإن التحوّل الرقمي قد يتحول من فرصة للتطوير إلى مصدر لعدم الرضا. وقد أكدت دراسات إقليمية أن غياب الممارسات الإدارية السليمة في إشراك الموظفين أثناء التحوّل يمكن أن يؤدي إلى فشل المشروع وتكوين ثقافة تنظيمية سلبية تجاه التحوّل الرقمي (Ghaoui, 2021).

الحاجة إلى البحث وأهمية الدراسة

بالنظر إلى ما سبق، تتضح الحاجة الملحة لإجراء هذا البحث لتقديم فهم معمّق للعلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي ورضا الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. من منظور عملي، تمثل نتائج هذه الدراسة المتوقعة دليلًا إرشاديًا لصناع القرار في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية وغيرها من الجهات الحكومية حول كيفية إدارة التحوّل الرقمي بشكل يضمن رفع رضا الموظفين وتجنب الآثار السلبية على معنوياتهم. فإذا علمت القيادات بالعوامل التي تزيد رضا الموظفين أثناء الرقمنة (مثل التمكين والتدريب والشمولية)، وتلك التي تخفضه (مثل تجاهل

مخاوفهم أو زيادة الأعباء دون دعم)، سيكون بوسعها تصميم مبادرات التحول الرقمي بطريقة أكثر فاعلية تراعي الجانب الإنساني، وبالتالي تحقيق نتائج مستدامة. إن الرضا الوظيفي ليس هدفًا ثانويًا؛ بل يرتبط بمعدلات الإنتاجية والابتكار والولاء الوظيفي، وجميعها عوامل تقود إلى نجاح التحول الرقمي ذاته (Judge et al., 2001؛ Kraus et al., 2021).

أما من منظور أكاديمي ونظري، فسيشهد هذا البحث في سد ثغرات معرفية مهمة في الأدبيات الحالية. ورغم كثافة الدراسات حول التحول الرقمي، لا يزال يُعد رضا الموظفين في القطاع العام محتاجًا إلى مزيد من الاستكشاف (Hanelt et al., 2021؛ Vial, 2019). ستعمل هذه الدراسة على ربط النقاط بين مجالات بحثية متفرقة: كبحوث نظم المعلومات التي غالبًا ما تركز على التقنيات بحد ذاتها، وبحوث السلوك التنظيمي التي تهتم بالموظف ورضاه. كما تكتسب أهميتها من حداثة سياقها؛ فهي تُجرى في ظل الموجة الراهنة للتحول الرقمي بعد عام 2020 وما شهدته من تطورات متسارعة (بما في ذلك جائحة كورونا التي دفعت الرقمنة إلى الواجهة) (Ninaus et al., 2021). وبالتالي ستوفر الدراسة فهمًا محدثًا يركز على أدلة علمية معاصرة حول الواقع السعودي. إضافةً إلى ذلك، من المتوقع أن تُبرز الدراسة الجوانب التي يمكن تعزيزها نظريًا، فقد تكشف عن مدى ملائمة النماذج النظرية الحالية – مثل نموذج تقبل التقنية (TAM) أو إطار التكنولوجيا-المؤسسة-البيئة (TOE) – لتفسير تفاعلات التحول الرقمي مع رضا الموظفين، أو ربما تشير إلى ضرورة توظيف مزيج من النظريات لتغطية مختلف أبعاد الظاهرة (Davis, 1989؛ Venkatesh et al., 2003؛ Martins, 2011 & Oliveira).

الفجوة البحثية وحدود المعرفة الحالية

بالرغم من تزايد الاهتمام البحثي عالميًا ومحليًا بالتحول الرقمي، إلا أنه توجد فجوة واضحة في الأدبيات تتعلق بفهم تأثير هذا التحول على رضا الموظفين ضمن سياق المؤسسات الحكومية السعودية تحديدًا. أغلب الدراسات السابقة تطرقت إما لجوانب تقنية أو تنظيمية عامة، أو ركزت على قطاعات خاصة وتجارب دولية، مما يترك فراغًا معرفيًا بشأن الوضع المحلي. على سبيل المثال، الدراسات التي أجريت في المملكة العربية السعودية حول التحول الرقمي تناولت في معظمها تحسين الخدمات الإلكترونية للمستفيدين أو تعزيز الأداء المؤسسي الكلي، دون الغوص عميقًا في تأثير ذلك على تجربة الموظف الداخلية. وحتى الدراسات التي تناولت رضا الأفراد في سياق رقمي غالبًا ما كانت من منظور المستخدم الخارجي للتقنية (كالمواطن المستفيد من الخدمات الإلكترونية) أكثر من كونها تناولت الموظف الحكومي نفسه وديناميكيات رضاه الوظيفي أثناء التحول. وبالتالي فإن المعرفة الحالية حول رضا الموظفين الحكوميين في ظل التحول الرقمي لا تزال محدودة ومبعثرة (Hanelt et al., 2021؛ Vial, 2019؛ Ullrich et al., 2023؛ Alojail et al., 2023).

علاوة على ذلك، تركز معظم الأدبيات المتاحة على العناصر التقنية أكثر من تركيزها على البشر. فقد أشارت مراجعات حديثة إلى أن ثقافة المنظمة وبيئة العمل لم تنل نصيبًا كافيًا من البحث عند دراسة التحول الرقمي، رغم أنها عنصر حاسم لتبني التقنيات بنجاح، كما أُشير إلى وجود ندرة في الدراسات التي تستكشف بشكل مفصل تغير سلوكيات الموظفين ومواقفهم حيال التحول الرقمي أو تبحث في سبل رفع تقبلهم للتغيير وتعزيز

اندماجهم أثناء تلك العملية (Vial, 2019; Hanelt et al., 2021). هذا القصور المعرفي يظهر بوضوح في السياق السعودي؛ حيث لم تتناول دراسات سابقة - حسب علمنا - وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كنموذج لدراسة ميدانية تجمع بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي للموظفين. كذلك، من جانب الأطر النظرية، لا نجد توظيفًا كافيًا لنماذج شمولية تفسر هذه العلاقة. فبينما أستخدمت نماذج مثل TAM لفهم تقبل الأفراد للتكنولوجيا في سياقات مختلفة، وإطار TOE لتحليل جاهزية المؤسسات للتقنية، لم يُطبّق أي منهما بصورة موسعة لشرح أثر التحوّل الرقمي على رضا العاملين داخل القطاع الحكومي السعودي (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003; Martins, 2011 & Oliveira).

باختصار، تكمن مشكلة الدراسة في وجود نقص بيّن في الفهم العلمي لكيفية تأثير التحوّل الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين في سياق المؤسسات الحكومية السعودية، وفي تضارب الدلائل المتاحة بين من يراه مصدر رضا وتحسين، ومن يشير إلى جوانب سلبية محتملة على العاملين. هذه الفجوة المعرفية تشمل الجانبين التطبيقي والنظري معًا: فجوة من ناحية سياق البحث (قلّة الدراسات في البيئة السعودية الحكومية)، وفجوة من ناحية المنهج والنظرية (عدم استثمار نماذج تفسيرية ملائمة لظاهرة مركّبة كهذه). لذلك تستهدف هذه الدراسة سد تلك الفجوة عبر طرح مشكلة بحثية محورية: إلى أي مدى يؤثر التحوّل الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين، في ظل التباين بين التجارب الناجحة والتحديات المرصودة، وكيف يمكن فهم هذا الأثر ضمن السياق السعودي وباستخدام إطار نظري ملائم؟. من خلال معالجة هذه المشكلة، ستقدم الدراسة إضافة مهمة إلى المعرفة العلمية وستساهم في بناء أسس عملية لتحقيق تحوّل رقمي ناجح وإنساني في آن واحد.

الأهمية النظرية للدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كبيرة من حيث إسهامها في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المعاصرة. فبالرغم من وفرة البحوث حول التحوّل الرقمي على المستوى العالمي، تشير المراجعات إلى ندرة الدراسات التي تناولت تأثير التحوّل الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين تحديدًا في السياق الحكومي المحلي (Mergel et al., 2019; Nadkarni, 2021 & Prüggl). معظم الدراسات السابقة انصرفت إلى بحث تأثير الرقمنة على تحسين الأداء أو جودة الخدمات، دون التعمق الكافي في قياس الرضا الوظيفي للموظفين بوصفه محركًا أساسيًا لنجاح مبادرات التحوّل الرقمي (Nadkarni, 2019; Mergel et al., 2021). من هنا تنبع الأهمية العلمية للدراسة الحالية في تركيزها على هذا الجانب المهم نسبيًا، بحيث تُثري الأدبيات بمعارف جديدة حول تفاعلات التقنية والرضا البشري في بيئة العمل الحكومية السعودية.

علاوة على ذلك، تتجلى الأهمية النظرية للدراسة في ربطها بين النماذج النظرية العالمية والسياق المحلي. إذ تعتمد على أطر نظرية راسخة في مجال نظم المعلومات وتقنيات التحوّل الرقمي مثل نموذج تقبّل التكنولوجيا (TAM) وإطار التقنية-المنظمة-البيئة (TOE) وكذلك المنظور السوسيوتقني الذي يؤكد تكامل الجوانب الاجتماعية والتقنية (Fleischer, 1990; Venkatesh et al., 1989; Davis, 1989; Tornatzky, 2003; Sarker et al., 2019). غير أن تطبيق هذه النماذج في البيئة السعودية ظل محدودًا في الدراسات السابقة، مما يُظهر حاجة ماسة لتكييفها مع الخصوصية الثقافية والتنظيمية المحلية. هنا تأتي الدراسة

لتسد هذا النقص عبر دمج عدة نماذج ونظريات في إطار تحليلي واحد؛ فهي تستفيد من عدسة TAM لفهم تقبل الأفراد للتقنية، ومن إطار TOE لرصد جاهزية المنظمة وبيئتها للتحويل الرقمي، ضمن منظور سوسيوثقافي شامل يراعي تفاعل العوامل التقنية والبشرية معًا (Fleischer, & Davis, 1989; Tornatzky, 1990; Sarker et al., 2019). إن تقديم مثل هذا النموذج المفاهيمي المتكامل الذي يجمع بين البعدين الفردي (الموظف وسلوكياته وتقبله) والتنظيمي (البنية المؤسسية والموارد والدعم الإداري) يُعد إسهامًا نظريًا مهمًا. فمن جهة، يساعد هذا النموذج في تفصيل العلاقة التبادلية بين التحويل الرقمي والرضا الوظيفي بشكل أشمل مما تتيحه أي مقارنة نظرية أحادية، ومن جهة أخرى يستجيب لدعوات الباحثين إلى تبني منظور متعدد المستويات عند دراسة التحويل الرقمي، بحيث لا تُدرس التكنولوجيا في فراغ، بل ضمن سياقها التنظيمي والاجتماعي (Prügl, 2021 & Nadkarni). وبذلك، من المتوقع أن تُثري هذه الدراسة المعرفة العلمية عبر بناء أساس نظري جديد لفهم التحويل الرقمي الحكومي، يدمج ما بين النظريات التقنية الكلاسيكية ومقتضيات الواقع المحلي، ويفتح المجال لأبحاث لاحقة تُطوّر هذا النموذج وتطبقه في قطاعات حكومية أخرى.

الأهمية التطبيقية للدراسة

أما الأهمية التطبيقية، فتنبع من قدرة الدراسة على تقديم دروس عملية وتوصيات مبنية على الأدلة يمكن أن يستفيد منها صنّاع القرار ومديرو الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية — ولا سيما في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كنموذج. من خلال استكشاف أثر التحويل الرقمي على رضا الموظفين بشكل منهجي، ستوفّر الدراسة مؤشرات واضحة حول العوامل التنظيمية والبشرية التي تعزّز رضا الموظفين أو تلك التي قد تعيقه أثناء تبني الأنظمة الرقمية؛ مثل الدعم الإداري، وبرامج التدريب المستمرة، وتصميم العمل، وممارسات إدارة التغيير (Tarafdar et al., 2011; Mergel et al., 2019). هذه المؤشرات تُمكن القياديين من تحسين إدارة التحويل الرقمي عبر التركيز على الجوانب التي ترفع الرضا الوظيفي ومعالجة مواطن الخلل التي قد تُسبب إحباطًا أو مقاومة لدى الموظفين. فعلى سبيل المثال، تُظهر الأدلة أن تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية يقللان من ضغوط التقنية ويرفعان الرضا والالتزام الوظيفي، ما ينعكس على الأداء (Tarafdar et al., 2011; Yang et al., 2024). وبالتالي، فإن تبني استراتيجيات التحويل الرقمي بطريقة تراعي تطوير مهارات الموظفين وإشراكهم سيعود بالنفع على رضاهم واستعدادهم لتقبل التقنيات الجديدة (Yang et al., 2024; Zhang et al., 2025).

إضافةً إلى ذلك، تساعد الدراسة المعنيين بالموارد البشرية على تصميم سياسات وبرامج أكثر فعالية من خلال تكييفها مع احتياجات فئات الموظفين المختلفة. فقد يكشف التحليل عن تباينات في تأثير التحويل الرقمي على الرضا الوظيفي تبعًا لخصائص الموظفين (مثل المستوى الوظيفي، والتحصيل التعليمي، والخبرة التقنية). وإذا وُجد أن بعض الفئات تتأثر أكثر من غيرها، فإن توجيه الجهود التدريبية والدعم الإداري بشكل مخصص لكل فئة يصبح أمرًا ضروريًا. على سبيل المثال، قد يتطلب الموظفون الأقل خبرة رقمية برامج تأسيسية ودعمًا مكثفًا، بينما يحتاج أصحاب الخبرات التقنية العالية إلى فرص لمزيد من التطوير والابتكار — وهو ما تتسق معه أدلة قبول التقنية التي تشير إلى اختلافات جوهرية باختلاف العمر والخبرة والتطوع في الاستخدام (Venkatesh et al., 2024).

2003, al.). من هنا، فإن نتائج هذه الدراسة ستزوّد المؤسسات برؤية أوضح لكيفية تخصيص مبادرات التغيير بما يتوافق مع التنوع الموجود في القوة العاملة، بحيث لا يكون التحول الرقمي تحجًا موحدًا للجميع بل عملية مراعية للفروق الفردية تضمن دعم كل موظف وفق احتياجاته. وهذا بدوره يخفف من مقاومة التغيير ويزيد من مشاركة الموظفين وانخراطهم الإيجابي في مشاريع التحول (Venkatesh et al., 2003; Tarafdar et al., 2011).

وأخيرًا، تكمن أهمية تطبيقية كبرى لهذه الدراسة في مواكبتها لأهداف رؤية المملكة 2030 المتعلقة بالرقمنة الحكومية. فالانتقال نحو الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي الشامل ليس هدفًا تقنيًا بحثًا فحسب، بل هو جزء من رؤية وطنية أوسع تسعى إلى تحقيق كفاءة أعلى في الخدمات وبيئة عمل عصرية في القطاع العام. وقد أولت رؤية 2030 والتحول الرقمي الحكومي اهتمامًا خاصًا باعتباره ركيزة أساسية من ركائز التطوير، كما يتضح في تقارير رؤية 2030 الرسمية واستراتيجيات هيئة الحكومة الرقمية (Vision 2030, 2023; Digital Government Authority, 2021). غير أن نجاح هذه الجهود مرتبط بشكل وثيق بعنصر الموارد البشرية وقدرته على التكيف مع التحول. من هنا، فإن هذه الدراسة — بدراستها رضا الموظفين في ظل التحول الرقمي — توفر دعمًا عمليًا لتحقيق توجهات الرؤية؛ فهي تضمن أن مسيرة الرقمنة لا تقتصر على اقتناء التقنيات، بل تشمل أيضًا تهيئة العنصر البشري وتوفير بيئة عمل رقمية محفزة. إن تبني سياسات مبنية على نتائج الدراسة من قبل صناع القرار سوف يساعد في إنجاح مبادرات الرقمنة الحكومية عبر التأكد من رضا الموظفين وانخراطهم، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة العامة ويعزز الاستدامة طويلة المدى للتحول الرقمي الحكومي (Vision 2030, 2023; Digital Government Authority, 2021).

أهداف الدراسة

أظهرت دراسات حديثة وجود ارتباط إيجابي بين التحول الرقمي وارتفاع مستوى رضا الموظفين عن عملهم، حيث يساهم التحول الرقمي في زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر تشويقًا للموظفين (Bolli & Pusterla, 2022). غير أن تحقيق هذه الفوائد يستلزم توفر تقبل عالٍ للتقنيات الرقمية من قبل الموظفين (وفق نموذج قبول التقنية TAM) وجاهزية تنظيمية وتقنية ملائمة ضمن المؤسسة (إطار العوامل التقنية والتنظيمية والبيئية TOE)، وذلك لضمان نجاح تبني مبادرات التحول الرقمي (Davis, 1989؛ Davis, 2000 & Venkatesh & Tornatzky, 1990؛ Fleischer). كما تؤكد النظرية السوسيو تقنية أهمية الموازنة بين النظم التقنية والجوانب البشرية في بيئة العمل لتحقيق نتائج إيجابية مثل زيادة الرضا الوظيفي (Cherns, 1976؛ Trist & Bamforth, 1951). وبالمثل، كشفت بعض التحليلات وجود تباينات في تأثيرات الرقمنة على الرضا الوظيفي بين فئات الموظفين بحسب العمر والجنس والمستوى الوظيفي (Bolli & Pusterla, 2022).

الهدف الرئيسي للدراسة

- دراسة أثر التحول الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين في مؤسسات المملكة العربية السعودية، من خلال التركيز على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كنموذج تطبيقي للتحليل.

الأهداف الفرعية للدراسة

1. تحديد واقع التحول الرقمي المؤسسي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث البنى التقنية والأنظمة الرقمية المستخدمة ومدى تبنيها على مستوى المؤسسة.
 2. تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة في ظل بيئة العمل الرقمية الحالية التي نتجت عن مبادرات التحول الرقمي.
 3. تحليل العلاقة بين مستوى التحول الرقمي المؤسسي ودرجة الرضا الوظيفي للموظفين في الوزارة، بهدف فهم مدى ارتباط ارتفاع التحول الرقمي بزيادة (أو انخفاض) رضا الموظفين.
 4. قياس أثر التحول الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين بشكل كمّي إحصائي في الوزارة، وبيان مدى قوة هذا الأثر ودلالته العملية على تحسين رضا الموظفين.
 5. تحليل تأثير عوامل قبول التقنية لدى الموظفين – مثل إدراكهم لسهولة استخدام الأنظمة الرقمية وإدراكهم لفوائدها وفق نموذج TAM – على مستوى رضاهم الوظيفي أثناء التحول الرقمي (Davis, 1989؛ Davis, 2000 & Venkatesh).
 6. دراسة تأثير العوامل التقنية والتنظيمية والبيئية ضمن عملية التحول الرقمي (وفق إطار TOE) على مستوى رضا الموظفين في الوزارة، بما يشمل مدى توافر البنية التحتية الرقمية الملائمة، ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية الرقمية وغيرها (Fleischer, 1990 & Tornatzky).
 7. استقصاء دور التكامل بين المكونات التقنية والجوانب البشرية في بيئة العمل (وفقاً لمفهوم النظرية السوسيو تقنية) في نجاح التحول الرقمي وتعزيز رضا الموظفين بالوزارة (Cherns, 1976؛ Trist & Bamforth, 1951).
 8. اختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي للموظفين حيال التحول الرقمي باختلاف الخصائص الديمغرافية للموظفين (مثل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وذلك لتحديد ما إذا كانت استجابات رضا الموظفين تجاه التحول الرقمي تختلف باختلاف هذه المتغيرات أم أنها متسقة عبر مختلف الفئات (Pusterla, 2022 & Bolli).
- 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.

أسئلة الدراسة

التساؤل الرئيس للدراسة: إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وما دور الخصائص الديموغرافية في تعديل هذا الأثر؟ يظهر هذا التساؤل من واقع تُبرزه الأدبيات التي توثق آثارًا إيجابية (رفع الكفاءة والرضا) وأخرى سلبية محتملة (إجهاد تقني وضغوط) للتحول

الرقمي، كما تؤكد أهمية السياق التنظيمي والفروق الفردية في تشكيل الأثر النهائي (Pusterla, & Bolli, 2022; Venkatesh et al., 2003).

(1) ما مستوى نضج التحوّل الرقمي المؤسسي في الوزارة كما يدركه الموظفون؟

يشير نضج التحوّل الرقمي إلى مدى جاهزية المنظمة وقدرتها على دمج التقنيات في الاستراتيجيات والعمليات على نحوٍ يرفع الأداء ويُحسّن ثقافة العمل. سيتناول هذا السؤال تقييم الموظفين لوجود بنية رقمية متكاملة ورؤية واضحة، ولسلسلة استخدام التقنيات في خدمة الموظف، إذ ترتبط مستويات النضج العليا عادةً بدمج تقني يدعم تجربة العامل وإنتاجيته (Vial, 2019).

(2) ما مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل في ظل التحوّل الرقمي القائم؟

يستهدف هذا السؤال قياس الرضا الوظيفي في بيئة العمل الرقمية: الرضا عن الأدوات والتطبيقات، والإجراءات المؤتمتة، والدعم الفني والتدريبي. تُظهر دراسات ميدانية أن جودة تجربة استخدام تقنيات العمل ودعمها ترتبط إيجاباً برضا العاملين واندماجهم (Ninaus et al., 2021).

(3) ما طبيعة العلاقة بين التحوّل الرقمي وأبعاد الرضا الوظيفي، سواء كانت إيجابية أم سلبية؟

تفيد بيانات دولية بوجود ارتباطٍ إيجابيٍّ ملموس بين الرقمنة ورضا الموظف عندما تُبسّط التقنيات الإجراءات وتقلّص الأعمال الروتينية وتعزّز التواصل؛ وفي المقابل قد تظهر آثار سلبية إن صاحبت التحوّل أعباء تقنية مرتفعة أو نقص في التدريب، بما يفاقم الإجهاد التقني والاحتراق ويخفض الرضا (Pusterla, 2022; & Bolli, 2021; Ninaus et al., 2021).

(4) إلى أي مدى تتفاوت مستويات كلّ من الرضا الوظيفي والتحوّل الرقمي بين فئات الموظفين وفق الخصائص الديموغرافية؟

تفترض الأدبيات اختلافاً في نظرة الموظفين للتقنية وتقبّلها باختلاف العمر والجنس والمستوى التعليمي والخبرة؛ إذ تُظهر نماذج القبول أن هذه المتغيرات قد ترتبط بتجارب استخدام متباينة تؤثر على الرضا (Morris & Venkatesh, 2000; Venkatesh et al., 2003).

(5) إلى أي مدى تُعدّل الخصائص الديموغرافية قوة أو اتجاه العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي؟

يفحص هذا السؤال دور العمر والجنس والخبرة التعليمية/التقنية كمتغيرات مُعدّلة (Moderators) لأثر التحوّل الرقمي على الرضا—وهو ما تؤكدُه نماذج القبول الموحدة التي تقرّر اعتدال (Moderation) بعض الروابط الرئيسة بعوامل ديموغرافية وخبرية (Venkatesh et al., 2003).

هذه الأسئلة الخمسة تُشكّل إطاراً متكاملاً لتحقيق أهداف الدراسة؛ فهي تُوجّه التحليل الميداني لتكوين صورة شاملة عن تجربة الموظفين مع التحوّل الرقمي في الوزارة، بما يدعم تعظيم المكاسب (تحسين الكفاءة ورفع الرضا) ومعالجة التحديات المصاحبة (مقاومة التغيير، الأعباء التقنية)، وصولاً إلى توصيات عملية تستند إلى فهم علمي لكيفية اختلاف التأثير باختلاف السياق والخصائص الفردية (انظر مثلاً Pusterla, 2022 & Bolli, 2021; Ninaus et al., 2021).

فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة فرضيات رئيسية وفرعية توضح العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة وفقاً للإطار النظري. سيتم اختبار هذه الفرضيات إحصائياً للتحقق من صحتها. فيما يلي عرض مفصل للفرضيات مدعوماً بنتائج دراسات سابقة:

• **الفرضية الرئيسية (H1):** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي المؤسسي ومستوى الرضا الوظيفي الكلي لدى الموظفين. تشير البحوث الحديثة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين تبني التحول الرقمي في المؤسسات ورضا العاملين عن وظائفهم (Pusterla, 2022; Ninaus & Bolli, 2021; et al., 2021). على سبيل المثال، وُجد أن زيادة الاستثمار في مبادرات التحول الرقمي ترتبط بارتفاع مستويات الرضا الوظيفي للموظفين، مما يدعم التوقع النظري بأن للتحول الرقمي تأثيراً إيجابياً على رضا الأفراد في بيئة العمل (Cijan et al., 2019).

• الفروض الفرعية:

(H2) o: لأبعاد التحول الرقمي المؤسسي – مثل انتشار الأنظمة التقنية، وتحسين كفاءة العمليات، وتوفير التدريب والدعم التقني – أثر إيجابي دال على أبعاد الرضا الوظيفي للموظفين. أظهرت الدراسات أن توفير التدريب والدعم الملائم أثناء تطبيق التقنيات الرقمية يساعد الموظفين على التكيف مع التحول الرقمي ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي (McLean, 2003; Petter et al., 2008 & DeLone). كذلك فإن تحسين كفاءة العمليات من خلال الأتمتة والتحول الرقمي يساهم في تخفيف ضغوط العمل ورفع جودة بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين عن وظائفهم، وهو ما يتسق مع نماذج نجاح نظم المعلومات التي تُظهر أثر جودة الخدمة/الدعم على رضا المستخدم (McLean, 2003; Petter et al. & DeLone, 2008).

(H3) o: للتحديات التقنية والإجهاد التقني (Technostress) أثر سلبي دال على مستوى الرضا الوظيفي. يبينت البحوث أن الضغوط المرتبطة بالتكنولوجيا – مثل تعقيد الأنظمة وكثرة التحميل المعلوماتي – قد تؤدي إلى خفض رضا الموظفين عن عملهم (Ayyagari et al., 2011; Ragu-Nathan et al., 2008). كما تُظهر الأدلة أن زيادة العبء الرقمي وطلبات تكنولوجيا المعلومات ترتبط بارتفاع الإنهاك/الاحتراق ومن ثم انخفاض الرضا (Ninaus et al., 2021).

(H4) o: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وفي مستوى تصور التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الإدارة/القسم الوظيفي). تشير الدراسات إلى أن استجابة الموظفين للتحول الرقمي ودرجة رضاهم عن العمل قد تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية والمهنية، إذ تؤكد النماذج التفسيرية لقبول التقنية وجود أدوار تعديلية للعمر والجنس والخبرة في علاقات تقبل التكنولوجيا ونتائجها (Venkatesh, 2000; Venkatesh et al., & Morris, 2003).

(H5) o: تلعب الخصائص الديموغرافية دور العامل المعدّل (Moderator) في العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي؛ بمعنى أن قوة واتجاه تأثير التحوّل الرقمي على الرضا الوظيفي تختلف باختلاف الجنس والعمر والمؤهل والخبرة ونوع الإدارة. يدعم الأدب النظري والتجريبي هذه الفرضية؛ فقد وُجد أن سمات الأفراد قد تُعدّل استفادتهم من التحوّل الرقمي أو تأثرهم به، مع دلائل على تباينات مرتبطة بالعمر والجنس في آثار الرقمنة وطلبات تكنولوجيا المعلومات على الرضا (Pusterla, 2022; Morris & Bolli, 2022; Venkatesh et al., 2003; Ninaus et al., 2021; Venkatesh, 2000).

في الختام، ستخضع جميع الفرضيات أعلاه للاختبار الإحصائي باستخدام الأساليب والأدوات المناسبة للتأكد من صحتها أو رفضها بناءً على البيانات الميدانية التي سيتم جمعها. ستمكّننا نتائج هذه الاختبارات من تقييم مدى تحقق التوقعات النظرية التي انطلقت منها الدراسة، وتحديد طبيعة العلاقة الفعلية بين التحوّل الرقمي المؤسسي ورضا الموظفين في ظل العوامل السياقية المختلفة. وبالتالي ستسهم هذه النتائج في فهم أعمق لدور التحوّل الرقمي في بيئة العمل وكيفية تعظيم فوائده وتعزيز رضا العاملين ضمن ظروف وخصائص متنوعة.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

1. التحوّل الرقمي للعمليات (Digital Transformation of Operations)

التعريف المفاهيمي: يقصد بالتحوّل الرقمي للعمليات الانتقال من أساليب العمل التقليدية إلى توظيف التقنيات والمنصات الرقمية في جميع جوانب العمليات المؤسسية بهدف إعادة تصميم إجراءات العمل ورفع كفاءتها (Bharadwaj et al., 2013; Matt et al., 2015; Vial, 2019). بعبارة أخرى، يُستبدل الكثير من العمليات غير الرقمية ببدائل رقمية تعتمد على أحدث التقنيات، مما يحقق سرعة أعلى في الإنجاز ودقة أكبر في الأداء (McLean, 2003 & Vial, 2019; DeLone). ويشير باحثون إلى أن إدخال التكنولوجيا الرقمية يؤدي إلى تطور منهجي في نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية للمؤسسة، بحيث تصبح أكثر ذكاءً ودقة وكفاءة (Matt et al., 2015; Vial, 2019). هذه العملية تشمل دمج تطبيقات البرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في سير العمل اليومي لتحقيق قيمة مضافة واضحة (Vial, 2019). وينظر للتحوّل الرقمي اليوم كضرورة إستراتيجية تُمكن المؤسسات من تعزيز تنافسيتها وابتكارها وضمان استمراريتها في عصر الاقتصاد الرقمي (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019).

التعريف الإجرائي: في هذه الدراسة يُقاس مستوى التحوّل الرقمي للعمليات من خلال مؤشر مركب يعكس أربعة أبعاد رئيسية (بمقياس ليكرت خماسي 1-5):

o انتشار الأنظمة الرقمية: مدى اعتماد الوزارة على أنظمة إلكترونية متكاملة في إنجاز المعاملات (مثال عبارة المقياس: "تُنجَز أغلب معاملاتي الوظيفية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة"). يعكس هذا البعد مدى شمول الرقمنة لعمليات العمل اليومية (Matt et al., 2015; Vial, 2019).

o الكفاءة والفاعلية: مدى إسهام الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز المهام وتقليل الأخطاء (مثال عبارة: "تُسهم التقنيات الرقمية في إنجاز مهامي بسرعة أكبر وبدقة أعلى مما كان عليه الحال بالأساليب التقليدية"). هذا البعد

يرتبط بفوائد التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي ورفع جودة العمل (Vial, 2019; DeLone & McLean, 2003).

o التدريب والدعم الفني: مدى حصول الموظف على التدريب الكافي لاستخدام الأنظمة الرقمية وتوفير الدعم التقني السريع عند الحاجة (مثال عبارة: "تلقيتُ تدريبًا كافيًا على الأنظمة الجديدة ويتوفر دعم تقني سريع عندما أواجه مشكلة"). يركز هذا البعد على جاهزية المنظمة وتمكين الموظفين عبر التطوير وبناء المهارات الرقمية اللازمة، وقد بينت أدبيات نجاح نظم المعلومات أن جودة خدمة الدعم والتدريب شرط لرفع الرضا والاستخدام الفعلي (McLean, 2003; Vial, 2019 & DeLone).

o التحديات التقنية: مدى مواجهة الموظف لمشكلات أو تعقيدات تقنية تعرقل سير العمل (مثال: "أواجه أحيانًا أعطالًا أو صعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية تُعيق إنجاز مهماتي"). يُبرز هذا البعد الجانب المظلم للتحول الرقمي إذا ما وُجدت أعطال تقنية متكررة أو نظم معقدة غير صديقة للمستخدم؛ فتعقيد التقنية ووتيرة تغييرها وزيادة متطلباتها تُؤكّد توترًا ومقاومة لدى المستخدمين (Ayyagari et al., 2011; Ragu-Nathan et al., 2008)، بينما تُسهّم سهولة الاستخدام ووضوح الواجهات في خفض الإحباط ورفع الرضا (Todd, 2005 & Davis, 1989; Wixom).

2. رضا الموظفين (Employee Satisfaction)

التعريف المفاهيمي: رضا الموظفين هو تقييم الفرد الإيجابي العام لعمله وبيئته عمله، ويتجسد في شعور بالارتياح والتحفيز تجاه الوظيفة (Spector, 1997). ويرتبط الرضا بعوامل مضيئة مثل ارتفاع الإنتاجية وإثراء المهام ومرونة أساليب العمل التي تدعم التوازن بين العمل والحياة (Oldham, 1976; & Hackman). فكلما شعر الموظف أن عمله ذو قيمة ومثمر ويتضمن مهامًا متنوعة شيقة، ارتفع مستوى الرضا (Oldham, 1976 & Hackman). وعلى العكس قد يتراجع الرضا بسبب ضغوط الوقت أو رتابة العمل أو اختلال التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، لاسيما مع مطالب تقنية مفرطة (Ninaus et al., 2021; Tarafdar et al., 2015). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الرقمنة تحمل جانبين يؤثران على الرضا: جانب مضيء يجعل العمل أكثر متعة وإنتاجية عبر أتمتة الروتيني وزيادة الاستقلالية، وجانب مظلم يزيد الإجهاد وضغوط العمل إذا لم تُدار التقنيات بشكل ملائم (Bolli & Pusterla, 2022; Tarafdar et al., 2015). وقد وجدت دراسة عالمية أن الرقمنة رفعت الرضا "بفضل زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر إثارة للاهتمام"، لكنها أبرزت أيضًا أن ضغط الوقت وتآكل توازن الحياة من أهم العوامل التي تنقص الرضا في البيئات الرقمية (Bolli & Ninaus, 2022; Pusterla et al., 2021).

التعريف الإجرائي: سيتم قياس مستوى رضا موظفي الوزارة عن بيئة عملهم الرقمية الحالية عبر مؤشر مركّب (ليكرت 5 نقاط) يغطي أربعة أبعاد:

- o بيئة العمل الرقمية: رضا الموظف عن سهولة استخدام الأنظمة ووضوح الواجهات ودعمها للأداء (مثال: “واجهات الأنظمة الإلكترونية في العمل واضحة وتسهّل إنجاز مهامٍ”)، حيث ترتبط سهولة الاستخدام وخصائص الجودة بالإشباع والرضا (Todd, 2005; Davis, 1989 & Wixom).
- o الأداء والإنتاجية: شعور الموظف بأن التحوّل الرقمي رفع إنتاجيته وحسّن أدائه الوظيفي (Vial, 2019).
- o التوازن بين العمل والحياة: مدى محافظة بيئة العمل الرقمية على حدود معقولة دون فرض اتصال دائم أو عمل إضافي؛ فثقافة «دائم الاتصال» ترتبط بتداخل عمل—أسرة وانخفاض الرضا (Derks et al., 2014; Ninaus et al., 2021).
- o الدعم المؤسسي أثناء التحوّل: فاعلية تواصل الإدارة وتوافر التدريب والتوجيه المستمر، وهي عوامل ترتبط إيجابًا برضا المستخدم وتبني الأنظمة (Bala, & McLean, 2003; Venkatesh & DeLone, 2008).

3. الإجهاد التقني (Technostress)

التعريف المفاهيمي: يُشير إلى حالة التوتر والإرهاك النفسي الناجمة عن الاستخدام المطوّل والمكثّف للتكنولوجيا عندما تفوق المتطلبات الرقمية قدرة الموظف على التكيف (Ayyagari et al., 2011; Tarafdar et al., 2007). وفي عصر التحوّل الرقمي، تؤدي ثقافة «دائم الاتصال» إلى طمس الحدود بين وقت العمل والراحة وارتفاع التوتر والاحتراق الوظيفي (Derks et al., 2014; Ninaus et al., 2021). ويُنظر للإجهاد التقني كاستجابة بدنية وذهنية غير طبيعية لفرط المتطلبات الرقمية (Tarafdar et al., 2015). وهو يشمل أبعادًا مثل: زيادة الحمل التقني/فيض الاتصالات (techno-overload)، غزو التقنية للحياة الخاصة (techno-invasion)، تعقيد التقنية (techno-complexity)، وعدم اليقين/وتيرة التغيير التقنية (techno-uncertainty) (Ragu-Nathan et al., 2008). هذه العوامل مجتمعة قد تُنقص الرضا الوظيفي وتزيد نوايا الانسحاب إن لم تُدار إداريًا بدعم وتدريب وتدرّج مناسب (Ayyagari et al., 2011; Ragu-Nathan et al., 2008).

التعريف الإجرائي: سيتم قياسه بمتوسط درجات بنود ليكرت تمثل:

- o حمل العمل الرقمي الزائد (Ragu-Nathan et al., 2008).
- o غزو الحدود الشخصية (Ragu-Nathan et al., 2008).
- o تعقيد الأنظمة التقنية (Ayyagari et al., 2011).
- o وتيرة التغيير التقنية (Ragu-Nathan et al., 2008).

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

التعريف المفاهيمي: يفسر قبول الأفراد للتقنيات عبر بُعدين إدراكيين رئيسيين: الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة (Davis, 1989). وقد توسّع النموذج لاحقًا ليوضح كيف تؤثر هذه المعتقدات على

الموقف والنية والاستخدام الفعلي (Bala, & Davis, 2000; Venkatesh & Venkatesh, 2008). ترتبط سهولة الاستخدام والفائدة المتصورة إيجاباً برضا المستخدم واستمرارية الاستخدام (Wixom & Todd, 2005).

التعريف الإجرائي (مؤشرات TAM في الدراسة):

- o الفائدة المتصورة (PU): متوسط استجابات بنود تقيس اعتقاد أن الأنظمة الرقمية ترفع كفاءة الإنجاز (Davis, 1989).
- o سهولة الاستخدام المتصورة (PEOU): متوسط استجابات بنود تقيس اعتقاد أن التعامل مع النظام سهل التعلم والاستخدام (Bala, 2008 & Davis, 1989; Venkatesh).

5. المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables)

التعريف المفاهيمي/الإجرائي: تشمل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع الإدارة/القطاع. تُستخدم لوصف العينة، واختبار الفروق (t/ANOVA) والتأثيرات التعديلية على علاقة التحوّل الرقمي بالرضا، إذ توثق الأدبيات فروقاً دالة في تقبّل التقنية واستفادتها بحسب العمر والجنس والخبرة (Venkatesh, 2000; Venkatesh et al., 2003). غالباً ما يكون الأصغر سناً والأعلى دراية رقمية أكثر تقبّلاً، بينما قد يواجه الأكبر سناً ضغطاً أعلى مع التقنيات الجديدة، بما ينعكس على الرضا الوظيفي بشكل مختلف (Venkatesh, 2000; Ninaus et al., 2021; Bolli & Morris). (Pusterla, 2022 & Venkatesh, 2000; Ninaus et al., 2021; Bolli & Morris).

حدود الدراسة (نطاق وأبعاد البحث)

تحدد هذه الدراسة نطاقها بدقة عبر مجموعة من الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية، وذلك لضبط مجال البحث وتوضيح إمكانية تعميم نتائجه ومدى انطباقها خارج هذا النطاق. إن تحديد حدود واضحة للدراسة يُوجّه انتباه الباحث نحو موضوع محدد ويمنع التشتت أو تداخل المواضيع (Yin, 2018; Gerring, 2017)، مما يساعد على تركيز الجهد وإنجاز البحث بكفاءة ضمن المجال المقصود. فيما يلي تفصيل حدود الدراسة مع التبريرات العلمية والمنهجية لكل منها:

1. الحدود الموضوعية (نطاق الموضوع ومحتواه)

تقتصر الدراسة من الناحية الموضوعية على بحث العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي، وتحديدًا في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالسعودية. يشمل نطاق المحتوى المتغيرات الأساسية التالية:

- التحوّل الرقمي بوصفه المتغير المستقل، ويتم تناوله من خلال أبعاده الفرعية الداخلية (مثل انتشار الأنظمة الإلكترونية في العمل، كفاءة العمليات بعد الرقمنة، مستوى التدريب والدعم التقني المتاح للموظفين، والتحديات التقنية التي تواجههم). تركيز الدراسة على هذه الجوانب تحديداً يستند إلى كونها الأكثر اتصالاً بتجربة الموظف

اليومية مع التحوّل الرقمي. لن تتوسع الدراسة إلى موضوعات أخرى مثل جودة الخدمات الإلكترونية المقدمة للمستفيدين الخارجيين أو تأثير التحوّل الرقمي على الأداء المؤسسي الكلي، إذ إن استبعاد هذه الجوانب يهدف إلى حصر البحث في تأثير الرقمنة على العنصر البشري الداخلي (الموظفين) لضمان عمق التحليل ودقته ضمن هذا الإطار الضيق (Yin, 2018). كما لا تتطرق الدراسة إلى متغيرات تنظيمية أخرى (كالثقافة التنظيمية أو الهيكل الإداري) إلا بقدر ارتباطها المباشر بالتحوّل الرقمي والرضا الوظيفي، وذلك تجنّباً لتشتيت التركيز عن محور الدراسة. هذا التحديد الموضوعي ضروري لأن تجاوز نطاق الموضوع المحدد قد يؤدي إلى الخروج عن مجال الدراسة وفقدان الهدف الأساسي للبحث (Yin, 2018; Gerring, 2017). وبناءً على ذلك، فإن النتائج والاستنتاجات التي ستتوصل إليها الدراسة ستنحصر في سياق تأثير جهود التحوّل الرقمي الداخلي على مستويات رضا الموظفين، وهي مساهمة علمية ضمن هذا الإطار الموضوعي المحدد. الجدير بالذكر أن التركيز على الموظفين كموضوع للدراسة ينبع من أهميتهم في إنجاح التحوّل الرقمي؛ حيث تشير الأدبيات إلى أن رضا الموظفين وتجربتهم الإيجابية مع التحوّل الرقمي يعدّان عاملاً حاسماً لنجاح مبادرات الرقمنة (Vial, 2019; Markus & Mao, 2004; Venkatesh et al., 2003).

2. الحدود المكانية (النطاق الجغرافي والمؤسسي)

الموقع المكاني للدراسة هو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، بما يشمل المقر الرئيسي وربما الفروع الرئيسية التابعة لها ضمن المملكة. اختيرت هذه الوزارة تحديداً كحالة دراسية نظراً لريادتها في تطبيق مبادرات التحوّل الرقمي الحكومي ضمن السياق السعودي، ولأنها تمثل بيئة غنية يمكن من خلالها دراسة التأثير المباشر للرقمنة على الموظفين. حصر النطاق المكاني في منظمة واحدة يساعد على تقليل تباين العوامل السياقية الخارجية وضبط المتغيرات، مما يمنح الدراسة عمقاً في تحليل الحالة الخاصة بالوزارة. لكن في المقابل، يحدّ هذا النطاق المكاني من إمكانية تعميم النتائج على جهات أو قطاعات أخرى بشكل مباشر (Yin, 2018; Flyvbjerg, 2006). فنتائج الدراسة وتعليقاتها ستكون معبّرة عن واقع التحوّل الرقمي في هذه الوزارة خلال فترة الدراسة، وقد تختلف الظروف في مؤسسات أخرى. لذا ستركز الدراسة هذه النقطة عند مناقشة النتائج، حيث يتطلب تعميم النتائج خارج هذا النطاق توخي الحذر إلا إذا تشابهت ظروف المؤسسة الأخرى مع ظروف وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من حيث مستوى الرقمنة وثقافة العمل وغيرها من العوامل (Yin, 2018). هذا يتسق مع المنهجيات العلمية التي تعتبر دراسات الحالة تحليلات عميقة في سياق محدد توفر رؤى واقعية لكنها قد تأتي على حساب محدودية في القدرة على التعميم الإحصائي؛ بالمقابل تُقدّم «تعميماً تحليلياً» (Analytical Generalization) يستند إلى الإطار النظري (Yin, 2018; Graebner, 2007 & Eisenhardt). على سبيل المثال، إذا كانت مؤسسة أخرى تمر بظروف تحول رقمي مشابهة (من حيث البنية التقنية وثقافة المنظمة ومستوى الدعم الإداري)، فيمكن الاسترشاد بنتائج هذه الدراسة افتراضياً، مع الأخذ بالاعتبار خصوصيات كل سياق.

3. الحدود الزمانية (الإطار الزمني للدراسة)

تحدد الدراسة إطارها الزمني بفترة جمع البيانات من يناير 2026م وحتى يونيو 2026م. تعكس هذه الفترة الزمنية مرحلة مفصلية تمر بها الوزارة، حيث تشهد استمراراً لتنفيذ أنظمة رقمية جديدة ضمن خطتها الاستراتيجية

للتحول الرقمي. اختير هذا الإطار الزمني بعناية لكونه يتيح رصد انطباعات الموظفين في خضم عملية التحول الرقمي وهم يتعاملون فعليًا مع الأنظمة والتقنيات المستحدثة. إن حصر الدراسة في هذا المدى الزمني المحدد يعني أن النتائج ستكون بمثابة لقطة آنية (Snapshot) لهذه المرحلة، مما يوفر صورة واضحة عن الواقع الحالي خلال زمن الدراسة؛ غير أن التصميم المقطعي لا يسمح باستخلاص سببية مؤكدة أو تتبع التغيرات عبر الزمن (Rindfleisch et al., 2008; Shadish et al., 2002). ويمثل ذلك ميزة من حيث حداثة الآراء وواقعيتها ضمن الفترة، لكنه حدّ منهجي عند تعميم النتائج على فترات لاحقة. ويجدر التأكيد أن التحول الرقمي عملية مستمرة وليست حدثًا منفردًا، إذ تتطور بمرور الوقت مع التقنيات والسياسات (Vial, 2019; Matt et al., 2015). لذا توصي الأدبيات بإسناد اللقطات المقطعية بدراسات طويلة لاحقة لرصد ديناميكية الأثر عبر الزمن (Vandenberg, 2010 & Ployhart).

4. الحدود البشرية (نطاق عينة الدراسة والمجتمع المستهدف)

تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على الموظفين العاملين داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أنفسهم، بمختلف مستوياتهم الوظيفية وقطاعات عملهم داخل الوزارة. وحدة التحليل هنا هي الموظف الحكومي الداخلي؛ أي أن الدراسة معنّية بقياس تصورات وخبرات العاملين الدائمين في المنظمة تجاه التحول الرقمي وتأثيره على رضاهم عن عملهم. وبذلك تستبعد الدراسة عمدًا أية فئات أخرى من أصحاب العلاقة: فلن تغطي آراء المتعاملين الخارجيين (مثل المستفيدين من خدمات الوزارة) لأن البحث موجه نحو الرضا الوظيفي الداخلي لا رضا العملاء؛ كما لا تشمل موظفي شركات التقنية المتعاقدة أو الاستشاريين الخارجيين. السبب هو الرغبة في صورة متجانسة لتجربة الموظف الحكومي الدائم الذي يعيش التحول يوميًا داخل الثقافة المؤسسية ذاتها. تدعم الأدبيات هذا التحديد لأن إشراك المستخدمين الداخليين وتبنيهم للتقنية من مفاتيح نجاح مبادرات التحول الرقمي (Mao, 2004; Venkatesh et al., 2003; Weiner, 2009 & Markus). وعليه ستكون النتائج نابعة من آراء هذه الفئة المحددة، مع الإشارة إلى ضرورة الحذر عند تعميمها على قوى عاملة تختلف خصائصها.

5. اعتبارات منهجية وحدود ذات صلة بالمنهج

- أداة البحث وطبيعة البيانات: تعتمد الدراسة على الاستبيان المغلق لجمع بيانات كمية ذاتية الإدراك. ورغم شمول البنود لمجالات التحول والرضا، قد تحجب الأسئلة المغلقة بعض التفاصيل النوعية؛ كما قد تتأثر الاستجابات بتحيزات مثل الرغبة الاجتماعية أو منهجية القياس الموحد (common method bias). للتخفيف، تؤكد الدراسة سرية الإجابات وتضمن صياغات معكوسة وتباينًا في البنود، إلا أن بقاء قدر من التحيز محتمل (Podsakoff et al., 2003; Paulhus, 1991; DeVellis, 2016).
- التصميم المقطعي وحدود السببية: يصف العلاقات زمنًا جمع البيانات ولا يثبت السببية، ما يستلزم الحذر في الاستدلال (Shadish et al., 2002; Rindfleisch et al., 2008).

- حجم العينة وتمثيلها: تُستمد الاستنتاجات من عينة ممثلة قدر الإمكان لإدارات ومستويات مختلفة، مع حسابات حجم عينة مناسبة، لكن يبقى التعميم الإحصائي محدودًا بتمثيل العينة وحدود الخطأ (Cochran, 1977; Fowler, 2013).
- تحيزات الاستجابة: قد يظهر تحيز الرغبة الاجتماعية أو الميل للموافقة؛ لذلك تُستخدم تعليمات تؤكد السرية وبنود معكوسة وممارسات تخفيف التحيز المنهجي (Podsakoff et al., 2003; Paulhus, 1991).
- باختصار، راعت الدراسة وضع حدودها الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية بوضوح منذ البداية، مدعومة بأسباب علمية لكل حد لضمان عدم الخروج عن نطاق الموضوع المحدد (Yin, 2018; Gerring, 2017). هذه الحدود ضرورية لتوجيه البحث وتركيز الجهود، كما أنها تُسهم في توضيح مدى إمكانية تعميم النتائج. ضمن هذه الحدود، ستقدم الدراسة استنتاجات راسخة للسياق المبحوث؛ أما خارج تلك الحدود فسُتوصي ببحوث مقارنة أو طولية لتعزيز التعميم الزماني والمؤسسي (Yin, 2018; Eisenhardt & Vandenberg, 2010 & Graebner, 2007; Ployhart).

المراجع

1. Rahim, N. Z. A. (2023). Digital & .Alojail, M., Olanrewaju, R. F .1 transformation in the Saudi Ministry of Education: Challenges and opportunities. *Informatics*, 10(4), 96.
<https://doi.org/10.3390/informatics10040096>
2. Purvis, R. (2011). Technostress & .Ayyagari, R., Grover, V .2 creators and job outcomes: Theorizing a new strain in the information systems context. *Information Systems Research*, 22(4), 833–865.
<https://doi.org/10.1287/isre.1100.0338>
3. Purvis, R. (2011). Technostress: & .Ayyagari, R., Grover, V .3 Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831–858.
4. Venkatraman, N. & .Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A .4 (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
5. Bondanini, G., Giorgi, G., et al. (2020). A psychometric model of .5 technostress: Literature review and model development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8013.

- Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263–300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). Wiley
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage
- Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: The role of perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 74–84
- Digital Government Authority. (2024). *Saudi digital figures 2024*. Riyadh: DGA & government—Facts
- Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245
- Fowler, F. J. (2013). *Survey research methods* (5th ed.). Sage
- Gerring, J. (2017). *Case study research: Principles and practices* (2nd ed.). Cambridge University Press

- Antunes Marante, C. & ,Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D .18
(2021). A systematic review of the literature on digital transformation.
Journal of Management Studies, 58(5), 1159–1197.
<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Oldham, G. R. (1976). Motivation through & ,Hackman, J. R .19
the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and
.Human Performance, 16(2), 250–279
- International Labour Organization. (2021). Skills, jobs and digital .20
.transformation: Global strategies. Geneva: ILO
- Patton, G. K. & ,Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E .21
(2001). The job satisfaction–job performance relationship: A
qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3),
376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Chaparro- & ,Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A .22
Banegas, N. (2021). Digital transformation in business and
management research: An overview. Journal of Business Research,
123, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.053>
- Mao, J.-Y. (2004). Participation in & ,Markus, M. L .23
development and implementation—Updating an old, tired concept for
today’s IS contexts. Journal of the Association for Information Systems,
.5(11–12), 514–544
- Benlian, A. (2015). Digital transformation & ,Matt, C., Hess, T .24
Information Systems Engineering, 57(5), 339– & strategies. Business
.343
- Haug, N. (2019). Defining digital & ,Mergel, I., Edelmann, N .25
transformation: Results from expert interviews. Government
.Information Quarterly, 36(4), 101385
- Ministry of Interior – Absher. (n.d.-a). About Absher [Web page]. .26
(Official portal)
27. وزارة الداخلية – منصة أبشر. (د.ت.-ب). لماذا أبشر؟ [صفحة ويب]. (المنصة الرسمية).

- [Najiz—About] عن ناجز .Ministry of Justice (Saudi Arabia). (n.d.) .28
.[Web page]. (Official portal)
- Venkatesh, V. (2000). Age differences in & ,.Morris, M. G .29
.technology adoption decisions. *Personnel Psychology*, 53(2), 375–403
- Terlutter, R. (2021). Employee & ,.Ninaus, K., Diehl, S .30
perceptions of ICTs, burnout, job satisfaction, and work–family
balance. *Journal of Business Research*, 136, 652–666.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.048>
- Martins, M. F. (2011). Literature review of IT & ,.Oliveira, T .31
adoption models at firm level. *Electronic Journal of Information
Systems Evaluation*, 14(1), 110–121
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. .32
In J. P. Robinson et al. (Eds.), *Measures of personality and social
psychological attitudes* (pp. 17–59). Academic Press
- McLean, E. (2008). Measuring & ,.Petter, S., DeLone, W .33
information systems success. *European Journal of Information Systems*,
.17(3), 236–263
- Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal & ,.Ployhart, R. E .34
research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of
Management*, 36(1), 94–120
- Podsakoff, N. & ,.Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.–Y .35
P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical
.review. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903
- Tu, & ,.Ragu–Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu–Nathan, B. S .36
Q. (2008). Consequences of technostress for end users. *Information
Systems Research*, 19(4), 417–433
- Detert, J. R. (2020). A meta–analysis & ,.Ravid, D., Tomprou, M .37
of electronic performance monitoring. *Journal of Applied Psychology*,
105(12), 1461–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000486>

- Behrend, T. S. & , Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C .38
(2022). Electronic performance monitoring's effects: A meta-analysis.
.Personnel Psychology, 75(4), 779–825
- Moorman, C. & , Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S .39
(2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research. Journal of
.Marketing Research, 45(3), 261–279
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, .40
.causes, and consequences. Sage
- Ragu-Nathan, T. & , Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S .41
S. (2007). The impact of technostress on end-user satisfaction and
productivity. Journal of Management Information Systems, 24(1),
.301–328
- Ragu-Nathan, T. & , Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S .42
S. (2011). Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes,
and inhibitors of technostress. Information Systems Journal, 21(3),
.257–287
- Fleischer, M. (1990). The processes of & , Tornatzky, L. G .43
.technological innovation. Lexington Books
- Nissen, V. (2023). Public sector digital & , Ullrich, A., Stief, M .44
transformation: A systematic literature review. In Advances in Digital
Transformation (pp. 3–20). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11007-6_1
- Bala, H. (2008). Technology acceptance model & , Venkatesh, V .45
3 and a research agenda on interventions. Decision Sciences, 39(2),
.273–315
- Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of & , Venkatesh, V .46
the Technology Acceptance Model. Management Science, 46(2), 186–
204. <https://doi.org/10.1287/mnsc.46.2.186.11926>
- Davis, F. D. & , Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B .47
(2003). User acceptance of information technology: Toward a unified

view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.

<https://doi.org/10.2307/30036540>

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Vision 2030. (2023). Annual report 2023. Riyadh: Kingdom of Saudi Arabia

World Bank. (2022). GovTech Maturity Index (GTMI) 2022: Country dataset. Washington, DC: World Bank

World Bank. (2022). GovTech Maturity Index 2022: Capturing the state of public sector digital transformation. Washington, DC: World Bank

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). Sage