



جامعة ميدأوشن
كلية الادارة

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

إعداد

باحث الدكتوراه : سعود عبدالعزيز عبدالله آل حمد
المملكة العربية السعودية

رسالة مقدمة لجامعة ميدأوشن لإستكمال متطلبات نيل درجة الدكتوراه
في
الإدارة

سنة التخرج
2027

مقدمة الدراسة

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

وفي هذا السياق الوطني، تبرز وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بوصفها من أكبر الجهات الحكومية من حيث حجم الخدمات وتنوع المستفيدين وتعدد القطاعات الوظيفية داخلها. وقد قطعت الوزارة شوطاً متقدماً في رقمنة عملياتها الداخلية والخارجية عبر تبني أنظمة ومنصات رقمية لدعم الإجراءات التشغيلية والخدمات المقدمة للأفراد والمنشآت، بما يساهم في تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية وتيسير رحلة المستفيد (DGA, 2024). غير أن أثر هذا التحول لا يقتصر على المستفيد الخارجي؛ بل يمتد ليعيد تشكيل بيئة عمل الموظف، وأنماط أدائه، وطبيعة تفاعله اليومي مع الأنظمة الرقمية داخل الوزارة.

ومن منظور مفاهيمي، يُعرّف التحول الرقمي المؤسسي بأنه عملية شاملة لإعادة تصميم العمليات والنماذج التشغيلية والخدمات عبر توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، بما يتجاوز مجرد أتمتة الإجراءات التقليدية إلى إعادة هندسة طرق العمل وتدقيق المعلومات (Davenport, 1993; Vial, 2019). وتُظهر الأدبيات أن التحول الرقمي قد يحقق مكاسب مؤسسية ملموسة مثل رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمة والمرونة. وعلى المستوى الفردي، يمكن لرقمنة الإجراءات وأتمتة المهام الروتينية أن تقلل الأعباء الميكانيكية، وتتيح تركيزاً أكبر على مهام ذات قيمة مضافة، بما قد يعزز شعور الموظف بالتمكين والإنجاز ويرفع الرضا الوظيفي حين تُدار عملية التحول بصورة ملائمة (Bolli & Pusterla, 2022).

وفي المقابل، تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي المكثف قد يرتبط بآثار جانبية تمس التجربة اليومية للموظف، من أبرزها “الإجهاد التقني” (Technostress) بوصفه ضغوطاً نفسية ومعرفية ناتجة عن متطلبات التقنية وتغيراتها المتسارعة (Ayyagari et al., 2011). كما أسهمت بيئات العمل التي تتسم بـ “دائم الاتصال” في زيادة التداخل بين وقت العمل ووقت الراحة، بما قد يعكس على التوازن بين الحياة والعمل. وتُظهر دراسات تجميعية ارتباط ارتفاع كثافة المتطلبات التقنية وزيادة المتابعة الرقمية بارتفاع التوتر والإرهاق الذهني وتراجع الرفاهية والرضا الوظيفي (Ravid et al., 2020). وفي سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية—بحكم الاعتماد الكبير على الأنظمة الرقمية لإنجاز الأعمال—قد تتضخم هذه الآثار لدى بعض الفئات عند تكرار الأعطال أو بطء الأنظمة أو نقص التدريب والدعم الفني، رغم المكاسب المؤسسية العامة للتحول.

ولفهم هذا التباين بين الأثر الإيجابي والسلبي للتحوّل الرقمي على الموظفين، تستفيد الدراسة من الأطر التي تفسّر سلوك المستخدم وتقبله للتقنية، وفي مقدمتها نموذج قبول التقنية (TAM) الذي يربط الاستخدام الفعلي بإدراك المنفعة وسهولة الاستخدام (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000)، إضافةً إلى نماذج تبرز دور الفروق الفردية (مثل العمر والخبرة وطبيعة الوظيفة) في تشكيل نتائج التحول ومخرجاته (Venkatesh et al., 2003). وتكتسب هذه الأطر أهمية خاصة في وزارة كبيرة ومتنوعة مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، حيث تختلف مستويات التعرّض للأنظمة الرقمية وأنماط استخدامها بين القطاعات والإدارات والوظائف.

الفجوة البحثية

تكشف مراجعة الأدبيات أن معظم الدراسات المرتبطة بالتحوّل الرقمي في السياقات الحكومية تركز على جودة الخدمات ورضا المستفيد الخارجي، بينما يقل حضور الدراسات التي تقيس بصورة مباشرة أثر التحوّل الرقمي المؤسسي على تجربة الموظف الداخلية ورضاه الوظيفي، ولا سيما في السياق السعودي. كما أن الأدلة الميدانية لا تزال محدودة فيما يتعلق بتفسير هذه العلاقة عبر متغيرات بشرية مصاحبة مثل الإجهاد التقني وقبول التقنية، أو عبر اختبار الفروق وفق الخصائص الديموغرافية داخل المؤسسة. ومن ثم تبرز الفجوة التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها في فحص أثر التحوّل الرقمي المؤسسي على الرضا الوظيفي لموظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، ضمن نموذج يدمج أبعاد التحوّل الرقمي مع الإجهاد التقني وقبول التقنية، مع اختبار أثر الخصائص الديموغرافية في تشكيل هذا الأثر؛ تمهيداً لصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها في القسم التالي.

مشكلة الدراسة

أولاً: الخلفية والسياق العام

يشهد العالم المعاصر تسارعاً في التحوّل الرقمي المؤسسي، حيث تتجه الحكومات والمنظمات إلى إعادة تصميم عملياتها وخدماتها اعتماداً على التقنيات الرقمية بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات. وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب التحوّل الرقمي بعداً استراتيجياً ضمن رؤية السعودية 2030 بوصفه ركيزة لتطوير القطاع العام وتحسين تجربة المستفيدين ورفع كفاءة الإنفاق (Digital Government Authority [DGA], 2024; World Bank, 2022).

وفي هذا الإطار، توسّعت الجهات الحكومية السعودية في تطبيق أنظمة رقمية تغطي الخدمات الموجهة للمستفيدين، وكذلك الأنظمة الداخلية الداعمة لإدارة الموارد البشرية والمالية والعمليات الإدارية. وتُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مثالاً بارزاً لهذا التوجّه بحكم اتساع نطاق خدماتها وتنوّع مستفيديها وكثرة

العمليات التشغيلية التي باتت تُدار عبر منصات وأنظمة رقمية مترابطة، وهو ما أحدث تغييرًا ملموسًا في طريقة أداء الموظفين لمهامهم وفي ملامح بيئة العمل الداخلية.

ثانيًا: نتائج الدراسات السابقة – الجانب المضيء والجانب المظلم للتحوّل الرقمي

تُظهر الأدبيات نتائج متباينة حول أثر التحوّل الرقمي على الموظفين، بما يعكس طبيعة مزدوجة للتحوّل الرقمي في بيئة العمل:

الجانب المضيء (الآثار الإيجابية):

تشير الدراسات والمراجعات المنهجية إلى أن التقنيات الرقمية يمكن أن تسهم في تحسين الأداء والابتكار واندماج الموظفين والرضا الوظيفي، عبر أتمتة المهام الروتينية وتقليل الأعمال التكرارية وتسهيل الوصول للمعلومات وتحسين التواصل وسرعة إنجاز المعاملات (Ninaus et al., 2021; Bolli & Pusterla, 2022). وفي سياق الوزارة، يُفترض أن ينعكس ذلك على تحسين تجربة الموظف الرقمية وتيسير تنفيذ مهامه اليومية وتقليل ازدواجية العمل.

الجانب المظلم (الآثار السلبية):

في المقابل، تنبّه الأدبيات إلى أن التحوّل الرقمي قد يزيد الأعباء والضغط على الموظفين، خصوصًا إذا لم يُدار التغيير تنظيميًا وبشريًا بكفاءة. ويبرز هنا مفهوم الإجهاد التقني (Technostress) بوصفه ضغوطًا نفسية ومعرفية ناتجة عن متطلبات التقنية وتغيّراتها المتسارعة وما قد يصاحبها من إرهاق وتراجع في الرضا (Kot, 2022; Ninaus et al., 2021). كما قد تسهم ثقافة “الاتصال الدائم” وتزايد المتابعة الرقمية ومخاوف الأتمتة في ارتفاع القلق والاحتراق الوظيفي وتآكل التوازن بين الحياة والعمل، بما ينعكس سلبيًا على الرضا الوظيفي (Bolli & Pusterla, 2022; Ravid et al., 2022).

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

يتسم القطاع الحكومي بخصائص تنظيمية قد تجعل التحوّل الرقمي أكثر تعقيدًا، مثل اللوائح التفصيلية، وتباين المهارات الرقمية، ومقاومة التغيير، وتحديات التدريب والدعم الفني والتواصل المؤسسي. وتشير الأدبيات إلى أن ضعف الإشراف والتواصل وغياب التدريب الكافي أو قصور الدعم قد يرفع من احتمالية المقاومة والإحباط ويقلل الثقة في المبادرات الرقمية، ما ينعكس على تجربة الموظف الرقمية والرضا الوظيفي (Ghaoui, 2021; International Labour Organization, 2021). كما تؤكد التقارير الوطنية أهمية الحوكمة والبنية التقنية وأمن المعلومات كعوامل حاسمة لإنجاح التحوّل (DGA, 2024).

رابعًا: منطق المشكلة وسلسلة التأثير في سياق الوزارة

يمكن تلخيص منطق المشكلة في الوزارة ضمن سلسلة مترابطة توضح كيف قد يؤثر التحوّل الرقمي المؤسسي في الرضا الوظيفي عبر تجربة الموظف الرقمية:

- تبني الأنظمة الرقمية ومستوى نضجها، وجودة التدريب والدعم الفني،

- وما ينتج عنه من أعباء رقمية أو إجهاد تقني،
← ينعكس على ←
- تجربة الموظف الرقمية (سهولة الاستخدام، الاستقرار، السرعة، وضوح الإجراءات)،
← ويؤدي في النهاية إلى ←
- الرضا الوظيفي ومخرجاته (كالالتزام والاندماج والنية في الاستمرار).

وبناءً عليه، لا تُفهم العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي بوصفها علاقة مباشرة بسيطة فقط؛ بل تتشكل عبر تقبل التقنية مثل المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام وفق (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000)، وبالاتناد إلى اختلافات محتملة بين الموظفين وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية (Venkatesh et al., 2003)، إضافةً إلى دور الإجهاد التقني كعامل تفسير مهم في البيئات الرقمية.

خامساً: الفجوة البحثية وحدود المعرفة الحالية

على الرغم من تنامي الاهتمام بالتحوّل الرقمي، لا تزال هناك فجوات معرفية تبرر إجراء الدراسة في سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، أبرزها:

1. فجوة سياقية: تركز معظم الدراسات المحلية على جودة الخدمات الإلكترونية ورضا المستفيد الخارجي، مع محدودية الدراسات التي تقيس أثر التحوّل الرقمي المؤسسي على رضا الموظفين الحكوميين داخل جهازهم، خصوصاً في الوزارة.
2. فجوة تفسيرية/نظرية: محدودية الدراسات التي تدمج في نموذج واحد بين التحوّل الرقمي، وقبول التقنية، والإجهاد التقني، والخصائص الديموغرافية، والرضا الوظيفي داخل قطاع حكومي سعودي.
3. فجوة منهجية/تطبيقية: ندرة الدراسات المحلية الكمية التي تختبر علاقات سببية متكاملة لقياس الأثر وتفسيره (مثل نمذجة المعادلات البنائية) مع إدراج متغيرات تفسيرية ومعدلات ديموغرافية.

سادساً: مؤشرات عملية للحاجة إلى الدراسة في بيئة الوزارة

تبرز الحاجة العملية للدراسة من خلال مؤشرات مرتبطة بتجربة الموظف الرقمية داخل الوزارة مثل: سهولة استخدام الأنظمة ووضوحها، معدلات الأعطال وبطء الأنظمة، زمن الاستجابة للدعم الفني، كفاية التدريب والتوعية، ومستوى الإجهاد التقني المدرك لدى الموظفين. وغالباً لا تُحلّل هذه المؤشرات ضمن إطار نظري متكامل يربطها بالرضا الوظيفي ويكشف آليات التأثير واتجاهه.

سابعاً: صياغة مشكلة الدراسة والسؤال الرئيس

استناداً إلى ما سبق، تتمحور الدراسة حول السؤال الرئيس الآتي:
ما أثر التحوّل الرقمي المؤسسي بأبعاده التشغيلية والبشرية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟ وما دور كلّ من الإجهاد التقني، وقبول التقنية، والخصائص الديموغرافية في تشكيل هذا الأثر؟

فقرة ختامية مركزة لمشكلة الدراسة

وعليه، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في عدم وضوح الأثر الصافي للتحوّل الرقمي المؤسسي بأبعاده التشغيلية والبشرية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مع محدودية الأدلة الميدانية التي تفسّر كيف يتشكل هذا الأثر عبر كلٍّ من الإجهاد التقني وقبول التقنية، وما إذا كانت الخصائص الديموغرافية تُعدّل هذه العلاقة داخل السياق الحكومي السعودي.

الحاجة إلى البحث وأهمية الدراسة

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

أولاً: الأهمية النظرية للدراسة

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

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

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

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

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

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

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

ثانياً: الأهمية التطبيقية للدراسة

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

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

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

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

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

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

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

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

أهداف الدراسة

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

الهدف الرئيس للدراسة

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

الأهداف الفرعية للدراسة

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

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

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

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

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

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

بحيث يتم تحليل:

- أثر انتشار وكفاءة الأنظمة الرقمية على مستوى الرضا عن العمل والبيئة الرقمية.
- أثر جودة الدعم الفني والتدريب على شعور الموظفين بالتمكين والرضا.
- بما يسمح بتقدير قوة الأثر ودلالته الإحصائية والعملية.

4. اختبار أثر الإجهاد التقني وتقبّل التقنية في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، من خلال:
- قياس مستوى الإجهاد التقني (Technostress) بوصفه متغيراً ضاعطاً قد يؤثر سلباً في الرضا الوظيفي.
 - قياس تقبّل التقنية وفق نموذج TAM ، من خلال بُعدي المنفعة المتصورة (Perceived Usefulness – PU) وسهولة الاستخدام المتصورة (Perceived Ease of Use – PEOU)، بوصفهما عاملين متوقعين يعززان الرضا الوظيفي.
 - اختبار ما إذا كان كلٌّ من الإجهاد التقني وتقبّل التقنية يعملان كعوامل مفسّرة/وسيطّة في العلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي.
5. اختبار التغيرات الديموغرافية في العلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي، وذلك من خلال:
- تحليل الفروق في مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى تقبّل التقنية، ومستوى الإجهاد التقني، باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الإدارة/القطاع).
 - اختبار دور هذه الخصائص بوصفها متغيرات معدّلة (Moderators) للعلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي، لمعرفة ما إذا كانت قوة واتّجاه العلاقة يختلفان باختلاف الفئات الديموغرافية.

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

أسئلة الدراسة

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

السؤال الرئيس:

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

ويتفرّع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي، ومستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الإجهاد التقني، ومستوى قبول التقنية لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية خلال الفترة الزمنية المحددة للدراسة (يناير-يونيو 2026م؟)
 2. ما أثر كلٍّ من أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
 3. إلى أي مدى يسهم كلٌّ من الإجهاد التقني، وقبول التقنية (المنفعة المتصورة)، وسهولة الاستخدام المتصورة) في تفسير العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة؟
 4. إلى أي مدى تختلف قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنس، والفئة العمرية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقطاع/الإدارة) في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟
- بهذه الصياغة، تغطي الأسئلة:
- مستوى القياس (س1)،
 - الأثر المباشر للتحوّل الرقمي على الرضا (س2)،
 - دور الإجهاد التقني وقبول التقنية كعوامل تفسيرية/وسيط (س3)،
 - ودور الخصائص الديموغرافية كمعدّلات محتملة للعلاقة (س4).

فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإطار النظري، ومشكلة الدراسة، وأسئلتها؛ تُصاغ الفرضيات الآتية بوصفها فرضيات بديلة تُختبر إحصائياً مقابل فرضية العدم في فصل المنهجية، مع تحديد واضح لدور المتغيرات في النموذج (مستقلة/وسيط/معدّلة).

1. فرضيات الأثر المباشر للتحوّل الرقمي المؤسسي على الرضا الوظيفي (H1a-H1d)

يُنظر إلى التحوّل الرقمي المؤسسي في هذه الدراسة بوصفه بناءً متعدد الأبعاد يشمل:

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

وعليه تُصاغ الفرضيات التالية:

- H1a: للبعد المتعلق بتوفر وانتشار الأنظمة الرقمية أثرٌ إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- H1b: للبعد المتعلق بكفاءة الأنظمة والعمليات الرقمية أثرٌ إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.
- H1c: للبعد المتعلق بجودة الدعم الفني والتدريب الرقمي أثرٌ إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.
- H1d: للبعد المتعلق بتكامل العمليات الرقمية وتبسيط الإجراءات أثرٌ إيجابي ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة.

2. فرضيات الإجهاد التقني كمتغير وسيط بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي (H2a-H2c)

لتجنب الغموض، يُحدّد الإجهاد التقني هنا بوصفه متغيراً وسيطاً يفسّر جزءاً من أثر التحوّل الرقمي على الرضا الوظيفي:

- H2a: لأبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي أثرٌ سلبي ذو دلالة إحصائية على مستوى الإجهاد التقني لدى موظفي الوزارة (أي كلما تحسّنت أبعاد التحوّل الرقمي انخفض الإجهاد التقني).
- H2b: يرتبط مستوى الإجهاد التقني لدى موظفي الوزارة سلباً وبدرجة ذات دلالة إحصائية بمستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- H2c: يُمارس الإجهاد التقني دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة (أثر غير مباشر).

3. فرضيات قبول التقنية (TAM) كمتغير وسيط بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي (H3a-H3f)

يعتمد نموذج تقبّل التقنية (TAM) على بُعدين رئيسيين:

- المنفعة المتصورة (PU)
- سهولة الاستخدام المتصورة (PEOU)

ولتحديد الدور النظري بوضوح، يُعتمد TAM كمتغير وسيط (مع بقاء مساراته المباشرة نحو الرضا الوظيفي)

أولاً: أثر التحوّل الرقمي على TAM

- H3a: لأبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على المنفعة المتصورة (PU) لدى موظفي الوزارة.
- H3b: لأبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على سهولة الاستخدام المتصورة (PEOU) لدى موظفي الوزارة.

ثانياً: أثر TAM على الرضا الوظيفي

- H3c: ترتبط المنفعة المتصورة (PU) لدى موظفي الوزارة إيجابياً وبدرجة ذات دلالة إحصائية بمستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- H3d: ترتبط سهولة الاستخدام المتصورة (PEOU) لدى موظفي الوزارة إيجابياً وبدرجة ذات دلالة إحصائية بمستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ثالثاً: فرضيات الوساطة (الأثر غير المباشر)

- H3e: تُمارس المنفعة المتصورة (PU) دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي.
- H3f: تُمارس سهولة الاستخدام المتصورة (PEOU) دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي.

4. فرضية اعتدال الخصائص الديموغرافية (H4)

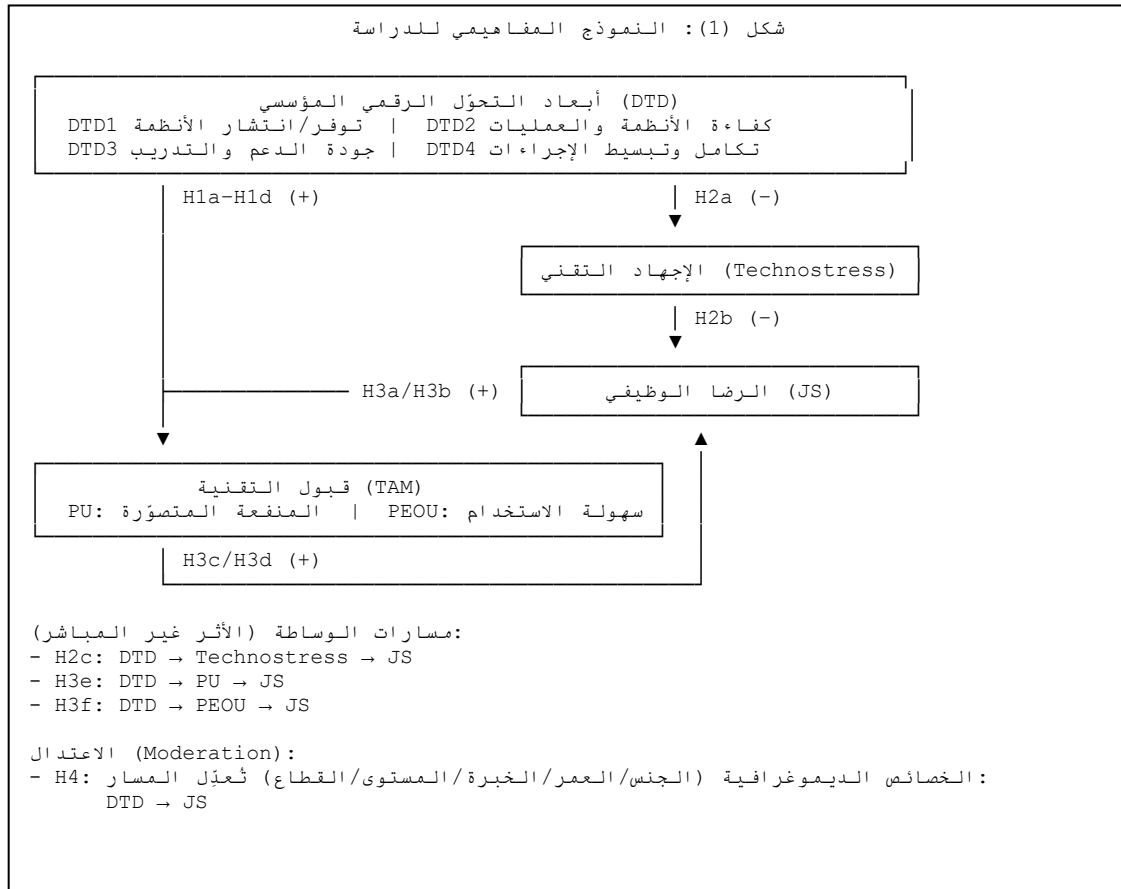
استناداً إلى UTAUT والأدبيات المرتبطة بالفروق الفردية:

- H4: تختلف قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي باختلاف الخصائص الديموغرافية لموظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (مثل الجنس، والفئة العمرية، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقطاع/الإدارة)، بما يشير إلى وجود أثر اعتدال (Moderation).

النموذج المفاهيمي للدراسة

يقترح النموذج المفاهيمي علاقات سببية تربط بين التحوّل الرقمي المؤسسي والرضا الوظيفي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يضمن التطابق بين الأهداف والأسئلة والفرضيات ومسارات الشكل. ويُعد الرضا الوظيفي المتغير التابع في النموذج، بينما تمثل أبعاد التحوّل الرقمي المؤسسي (توفر وانتشار الأنظمة الرقمية، كفاءة الأنظمة والعمليات الرقمية، جودة الدعم الفني والتدريب الرقمي، تكامل العمليات وتبسيط الإجراءات) المتغيرات المستقلة الرئيسة التي يُفترض أن تؤثر مباشرة في الرضا الوظيفي (H1a–H1d). كما يضم النموذج مسارات تفسيرية (غير مباشرة) تتمثل في قبول التقنية وفق TAM عبر بُعدين هما المنفعة المتصورة (PU) وسهولة الاستخدام المتصورة (PEOU)، إضافة إلى الإجهاد التقني (Technostress)؛ إذ يُفترض أن تؤثر أبعاد التحوّل الرقمي في هذه المتغيرات، والتي بدورها تؤثر في الرضا الوظيفي، بما يشكل آثارًا غير مباشرة (وساطة) تُفسّر جزءًا من أثر التحوّل الرقمي على الرضا (H2b, H3e, H3f). وأخيرًا، يختبر النموذج ما إذا كانت الخصائص الديموغرافية (مثل الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع/الإدارة) تُعدّل قوة/اتجاه العلاقة بين التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي (H4)، بما يعكس اختلاف استجابات الفئات الوظيفية للتجربة الرقمية داخل الوزارة. ويُختبر هذا النموذج لاحقًا باستخدام PLS-SEM وفق خريطة التحليل المعتمدة في الدراسة.

شكل (1): النموذج المفاهيمي للدراسة



مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

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

أولاً: التعريف المفاهيمي

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

ثانياً: التعريف الإجرائي (طريقة القياس)

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

أبعاد المقياس وأمثلة البنود:

1. انتشار الأنظمة الرقمية

- الوصف: مدى استخدام الأنظمة الإلكترونية المتكاملة في إنجاز معاملات الموظف وإجراءاته اليومية.
- مثال بند: "تُنجز أغلب معاملاتي الوظيفية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة."

2. الكفاءة التشغيلية للعمليات

- الوصف: مدى انعكاس استخدام الأنظمة الرقمية على تنظيم المهام وسلاسة سير العمل من وجهة نظر الموظف.
- مثال بند: "تساعدني الأنظمة الرقمية في إنجاز مهامي اليومية بصورة منظّمة وسلسة."

3. التدريب والدعم التقني

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

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

4. التحديات التقنية

- الوصف : درجة ما يواجهه الموظف من أعطال أو صعوبات تقنية في استخدام الأنظمة الرقمية.
 - مثال بند:
- "أواجه أحيانًا مشكلات تقنية في الأنظمة الرقمية تُضطرني إلى التوقّف عن العمل أو إعادة المحاولة."

2. رضا الموظفين (Employee Satisfaction)

أولاً: التعريف المفاهيمي

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

ثانيًا: التعريف الإجرائي (طريقة القياس)

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

أبعاد المقياس وأمثلة البنود:

1. بيئة العمل الرقمية

- الوصف : درجة رضا الموظف عن سهولة استخدام الأنظمة الرقمية ووضوح واجهاتها ودعمها لأداء المهام.
- مثال بند:

"واجهات الأنظمة الإلكترونية في عملي واضحة وتسهّل إنجاز مهامّي."

2. الأداء والإنتاجية

- الوصف : إدراك الموظف لتأثير البيئة الرقمية على مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل.
- مثال بند:

"أشعر أن استخدام الأنظمة الرقمية ساعدني على أداء عملي بكفاءة أعلى."

3. التوازن بين العمل والحياة

- الوصف: مدى شعور الموظف بأن بيئة العمل الرقمية لا تفرض عليه اتصالاً دائماً أو عملاً خارج أوقات الدوام بشكل مفرط.
- مثال بند:

"أستطيع في الغالب الفصل بين وقت العمل ووقتي الشخصي رغم استخدام الأنظمة الرقمية."

4. الدعم المؤسسي أثناء التحوّل

- الوصف: درجة رضا الموظف عن تواصل الإدارة، ووضوح المعلومات، وتوفير التدريب والتوجيه خلال تطبيق التحوّل الرقمي.
- مثال بند:

"تُطلعنّا الإدارة بشكل واضح على التغييرات الرقمية الجديدة وكيفية التعامل معها."

4. الإجهاد التقني (Technostress)

أولاً: التعريف المفاهيمي

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

ثانياً: التعريف الإجرائي (طريقة القياس)

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

أبعاد المقياس وأمثلة البنود:

1. حمل العمل الرقمي الزائد (Techno-overload)

- الوصف: إدراك الموظف بأن التقنيات المستخدمة تدفعه لإنجاز مهام أكثر أو بوتيرة أسرع.

○ مثال بند) مستند إلى: (Ragu-Nathan et al., 2008)

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

2. غزو الحدود الشخصية (Techno-invasion)

○ الوصف: شعور الموظف بأن أدوات وتقنيات العمل تمتد إلى أوقاته الشخصية أو أسرته.

○ مثال بند) مستند إلى: (Ragu-Nathan et al., 2008)

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

3. تعقيد الأنظمة التقنية (Techno-complexity)

○ الوصف: إدراك الموظف لصعوبة فهم الأنظمة والتطبيقات الرقمية أو الحاجة إلى جهود كبيرة لتعلم استخدامها.

○ مثال بند) مستند إلى: (Ayyagari et al., 2011)

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

4. وتيرة التغير التقنية (Techno-uncertainty)

○ الوصف: إدراك الموظف لسرعة تغير الأنظمة والتقنيات بما يولد شعورًا بعدم الاستقرار.

○ مثال بند) مستند إلى: (Ragu-Nathan et al., 2008)

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

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

أولاً: التعريف المفاهيمي

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

ثانيًا: التعريف الإجرائي (طريقة القياس)

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

1. الفائدة المتصورة للتقنية (Perceived Usefulness – PU)

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

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

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

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

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

5. المتغيرات الديموغرافية (Demographic Variables)

التعريف المفاهيمي/الإجرائي

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

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

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

جدول مصطلحات الدراسة (ملخص مفاهيمي)

المتغير الرئيس	التعريف النظري (موجز)	التعريف الإجرائي (موجز)	الأبعاد المعتمدة في الدراسة	مثال بند من المقياس	مصدر المقياس/الإطار
التحول الرقمي للعمليات	انتقال العمليات من الأساليب التقليدية إلى توظيف التقنيات والمنصات الرقمية لإعادة تصميم الإجراءات وتحسين كفاءتها.	الدرجة الكلية في مقياس التحول الرقمي للعمليات (ليكرت خماسي)، المكوّن من بنود موزعة على أبعاد انتشار الأنظمة، الكفاءة التشغيلية، التدريب والدعم، والتحديات التقنية.	انتشر الأنظمة الرقمية – الكفاءة التشغيلية للعمليات – التدريب والدعم التقني – التحديات التقنية.	"نُجَز أغلب معاملاتنا الوظيفية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة."	Vial (2019); Matt et al. (2015); DeLone & McLean (2003)
رضا الموظفين	التقييم الإيجابي العام الذي يكوّنهُ الموظف عن عمله وبيئة عمله، ويظهر في شعور بالارتياح والتحفيز تجاه الوظيفة.	الدرجة الكلية في مقياس الرضا الوظيفي في بيئة العمل الرقمية (ليكرت خماسي) عبر أبعاد بيئة العمل الرقمية، الأداء والإنتاجية، التوازن بين العمل والحياة والدعم المؤسسي أثناء التحول.	بيئة العمل الرقمية – الأداء والإنتاجية – التوازن بين العمل والحياة – الدعم المؤسسي أثناء التحول.	"واجهات الأنظمة الإلكترونية في العمل واضحة وتسهّل إنجاز مهامنا."	Spector (1997); Hackman & Oldham (1976); Wixom & Todd (2005)
الإجهاد التقني	حالة التوتر والإرهاك الناتجة عن المتطلبات الرقمية الزائدة وتعقيد التقنيات وغزوها للحدود الشخصية وسرعة تغييرها.	الدرجة الكلية في مقياس الإجهاد التقني (ليكرت خماسي) الذي يتضمن أبعاد الحمل الرقمي الزائد، غزو الحدود الشخصية، تعقيد الأنظمة التقنية، وتيرة التغيير التقنية.	حمل العمل الرقمي الزائد – غزو الحدود الشخصية – تعقيد الأنظمة التقنية – وتيرة التغيير التقنية.	"تجبرني التقنيات المستخدمة في عملي على إنجاز كمية أكبر من المهام في وقت أقل."	Ragu-Nathan et al. (2008); Ayyagari et al. (2011); Tarafdar et al. (2007)
قبول التقنية (TAM)	نموذج يفسّر قبول الأفراد للتقنية من خلال الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة، وتأثيرهما على النية والاستخدام الفعلي.	يُقاس من خلال بعدين: الفائدة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة، عبر بنود ليكرت خماسية في الاستبانة.	الفائدة المتصورة (PU) – سهولة الاستخدام المتصورة (PEOU).	"استخدام الأنظمة الرقمية يساعدني على إنجاز عملي بكفاءة أعلى."	Davis (1989); Venkatesh & Bala (2008)
المتغيرات الديموغرافية	خصائص عامة للأفراد مثل الجنس والعمر والمؤهل والخبرة ونوع الإدارة، تُستخدم في وصف العينة وتحليل الفروق.	تُقاس عبر أسئلة مغلقة في الاستبانة، وتُستخدم لوصف العينة واختبار الفروق والأثر التعديلي.	الجنس – الفئة العمرية – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – نوع الإدارة/القطاع.	مثال: سؤال اختيار من متعدد حول الفئة العمرية.	Morris & Venkatesh (2000); Venkatesh et al. (2003)

حدود الدراسة (نطاق وأبعاد البحث)

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

أولاً: الحدود الموضوعية

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

1. موضوع الدراسة الرئيس

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

2. المتغير المستقل: التحوّل الرقمي للعمليات الداخلية

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

3. المتغير التابع: الرضا الوظيفي في بيئة العمل الرقمية

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

4. المتغيرات المساندة/التفسيرية

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

5. ما لا تغطيه الدراسة موضوعيًا

- لا تمتد الدراسة إلى:
 - جودة الخدمات الإلكترونية المقدّمة للمستخدمين الخارجيين المواطنين/العملاء)
 - مؤشرات الأداء المؤسسي الكلي مثل الكفاءة المالية أو مؤشرات الحوكمة على مستوى الوزارة ككل.

- متغيرات تنظيمية أخرى (الثقافة التنظيمية، الهيكل الإداري) إلا في حدود ارتباطها المباشر بالتحوّل الرقمي والرضا الوظيفي كما تنعكس في بنود الأداة.

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

ثانيًا: الحدود المكانية

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

ثالثًا: الحدود الزمانية

- يقتصر الإطار الزمني للدراسة على فترة جمع البيانات من يناير 2026م حتى يونيو 2026م.
- تم اختيار هذه الفترة لكونها تمثّل مرحلة نشطة في مسار التحوّل الرقمي داخل الوزارة، حيث تكون أنظمة رقمية عدّة قيد التطبيق أو في مراحل نضج متقدمة، بما يتيح رصد تجربة الموظفين وهم يتعاملون فعليًا مع هذه الأنظمة.
- يقدم هذا الإطار الزمني "لقطة زمنية" (Snapshot) لواقع التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي في تلك المرحلة، إلا أنه يظل تصميمًا مقطعيًا (Cross-sectional)؛ أي إنه يصف العلاقات في لحظة زمنية محددة، ولا يثبت السببية بشكل قطعي (Shadish et al., 2002; Rindfleisch et al., 2008).

- لذلك تُوصي الدراسة صراحةً بإجراء دراسات طولية لاحقة (Longitudinal Studies) لرصد التغيّر في مستويات التحوّل الرقمي والرضا عبر الزمن، وتحسين القدرة على استنتاج الاتجاه السببي بين المتغيرات. (Ployhart & Vandenberg, 2010)

رابعًا: الحدود البشرية

- يقتصر المجتمع المستهدف للدراسة على الموظفين الحكوميين الدائمين العاملين داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، في مختلف المستويات الوظيفية والإدارات/القطاعات المشمولة.
- وحدة التحليل هي الموظف الحكومي الداخلي الذي يعيش تجربة التحوّل الرقمي ضمن الثقافة التنظيمية واللوائح الإدارية للوزارة.
- تستبعد الدراسة الفئات الآتية:
 1. المتعاملون الخارجيون (المستفيدون من خدمات الوزارة)
 2. موظفو الشركات المتعاقدة والاستشاريون الخارجيون.
- ويستند هذا الاستبعاد إلى مبررات منهجية، من أبرزها:
 - اختلاف الثقافة التنظيمية والولاء المؤسسي بين الموظفين الدائمين والمتعاقدين/الاستشاريين.
 - اختلاف أنظمة الحوافز والمسؤوليات وحدود الصلاحيات بين الفئات، مما قد يُدخل تباينًا غير مرغوب فيه في تجربة التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي.
 - حرص الدراسة على بناء صورة متجانسة نسبيًا لخبرة فئة واحدة (الموظف الحكومي الدائم) لضمان دقة التفسير وتقليل تداخل العوامل (Markus & Mao, 2004; Weiner, 2009; Venkatesh et al., 2003).

وعليه، فإن النتائج ستكون معبّرة عن رضا الموظفين الدائمين في الوزارة، مع ضرورة الحذر عند تعميمها على قوى عاملة مختلفة في طبيعة عقودها أو درجة اندماجها التنظيمي.

خامسًا: اعتبارات منهجية وحدود مرتبطة بالمنهج

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

1. أداة البحث وطبيعة البيانات

- تعتمد الدراسة على استبيان مغلق لجمع بيانات كمية ذاتية الإدراك عن التحوّل الرقمي والرضا الوظيفي والإجتهاد التقني وقبول التقنية.
- هذا النوع من الأدوات يعرّض البيانات لاحتمال تأثير بعض تحيزات الاستجابة، مثل:
 - تحيّز الرغبة الاجتماعية.
 - الميل إلى الموافقة.

▪ تحيز المنهج المشترك (Common Method Bias) (Podsakoff et al., 2003; Paulhus, 1991).

- للتخفيف من ذلك، تُشدّد تعليمات الاستبانة على سرية الإجابات وطوعيتها، كما تُضمّن بعض البنود المعكوسة وتتنوع صياغات الأسئلة، إلا أن احتمال بقاء قدر من هذا التحيز يظل قائماً. (DeVellis, 2016)

2. التصميم المقطعي

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

3. حجم العينة وتمثيلها

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

4. تحيزات الاستجابة وعدم الإجابة

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

خلاصة حدود الدراسة

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة:

- محددة موضوعياً في بحث العلاقة بين التحوّل الرقمي المؤسسي وأبعاده وبين الرضا الوظيفي، مع إدماج الإجهاد التقني وقبول التقنية والمتغيرات الديموغرافية ضمن نموذج تفسيري واضح.
- مقيدة مكانياً بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، مع إمكان تعميم تحليلي حذر على مؤسسات حكومية مشابهة في بنيتها وثقافتها ومستوى رقميتها.

- محددة زمنيًا بفترة مقطعية (يناير–يونيو 2026)، تمثل لقطة زمنية لمرحلة نشطة من التحول الرقمي داخل الوزارة دون ادعاء إثبات السببية الكاملة.
- مركزة بشريًا على الموظفين الحكوميين الدائمين، مع استبعاد المتقاعدين والاستشاريين والمتعاملين الخارجيين لأسباب منهجية تتعلق بتجانس الثقافة التنظيمية والولاء المؤسسي.

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

خريطة التحليل الإحصائي

ستُنقذ خطة التحليل الإحصائي على مراحل متتابعة لضمان سلامة القياس ودقة اختبار الفرضيات؛ إذ سيتم أولاً فحص جودة البيانات والإحصاءات الوصفية وخصائص العينة، ثم التحقق من خصائص أداة القياس من حيث الثبات والصدق (Reliability/Validity)، يتبع ذلك فحص النموذج القياسي (Measurement Model) عبر مؤشرات مثل معاملات التحميل، الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha و Composite Reliability)، الصدق التقاربي (AVE)، والصدق التمييزي (مثل HTMT). بعد ذلك سيتم اختبار النموذج البنائي (Structural Model) باستخدام PLS-SEM من خلال تقدير معاملات المسارات ودلالاتها الإحصائية عبر Bootstrapping، وتقييم القوة التفسيرية (R^2) وحجوم الأثر (f^2) والملاءمة التنبؤية (Q^2) عند الاقتضاء. كما ستُختبر الوساطة (Mediation) للمنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام المتصورة وفق الفرضيات (H3e–H3f) باستخدام Bootstrapping للآثار غير المباشرة، إضافة إلى اختبارات الفروق/الاعتدال (Moderation / Multi-Group Analysis) بحسب المتغيرات الديموغرافية للتحقق من (H4).

خاتمة الفصل الأول

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذا الفصل قد قدّم الإطار العام للدراسة من خلال عرض خلفية التحوّل الرقمي المؤسسي في السياق السعودي، وتحديد مشكلة الدراسة المتمثلة في عدم وضوح الأثر الصافي للتحوّل الرقمي المؤسسي على الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مع إبراز الفجوة البحثية المرتبطة بمحدودية الأدلة الميدانية حول أدوار الإجهاد التقني وقبول التقنية والخصائص الديموغرافية في تشكيل هذا الأثر. كما تناول الفصل أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها والنموذج المفاهيمي المقترح وخريطة التحليل الإحصائي بصورة تمهيدية، إضافة إلى تحديد حدود الدراسة الموضوعية والمكانية والزمانية والبشرية والمنهجية. وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثاني الذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة وبناء الأساس المفاهيمي للدراسة بصورة أكثر تفصيلاً.

تنظيم فصول الرسالة

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

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

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

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

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

أولاً: المراجع العلمية (كتب ومقالات محكمة)

- .1 Alojail, M., Olanrewaju, R. F., & Rahim, N. Z. A. (2023). Digital transformation in the Saudi Ministry of Education: Challenges and opportunities. *Informatics*, 10(4), 96.
<https://doi.org/10.3390/informatics10040096>
- .2 Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress creators and job outcomes: Theorizing a new strain in the information systems context. *Information Systems Research*, 22(4), 833–865.
<https://doi.org/10.1287/isre.1100.0338>
- .3 Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831–858. <https://doi.org/10.2307/41409963> [Semantic Scholar](#)
- .4 Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.2.03> [SCIRP](#)
- .5 Bondanini, G., Giorgi, G., et al. (2020). A psychometric model of technostress: Literature review and model development. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8013.
- .6 Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263–300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- .7 Cochran, W. G. (1977). *Sampling techniques* (3rd ed.). Wiley.
- .8 Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.
- .9 Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
<https://doi.org/10.2307/249008>
- .10 DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- .11 DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage.
- .12 Derks, D., van Mierlo, H., & Schmitz, E. B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion:

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

- Business Research*, 136, 652–666.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.048>
- Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature review of IT adoption .26
models at firm level. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*,
14(1), 110–121.
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. In J. P. .27
Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of
personality and social psychological attitudes* (pp. 17–59). Academic Press.
- Petter, S., DeLone, W., & McLean, E. (2008). Measuring information .28
systems success: Models, dimensions, measures, and interrelationships.
European Journal of Information Systems, 17(3), 236–263.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The .29
theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–
120.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. .30
(2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of
the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*,
88(5), 879–903.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). .31
Consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual
development and empirical validation. *Information Systems Research*,
19(4), 417–433.
- Ravid, D., Tomprou, M., & Detert, J. R. (2020). A meta-analysis of .32
electronic performance monitoring. *Journal of Applied Psychology*,
105(12), 1461–1482. <https://doi.org/10.1037/apl0000486>
- Ravid, D. M., Tomczak, D. L., White, J. C., & Behrend, T. S. (2022). .33
Electronic performance monitoring's effects: A meta-analysis. *Personnel
Psychology*, 75(4), 779–825.
- Rindfleisch, A., Malter, A. J., Ganesan, S., & Moorman, C. (2008). Cross- .34
sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and
guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261–279.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and* .35
consequences. Sage.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). .36
The impact of technostress on end-user satisfaction and productivity.
Journal of Management Information Systems, 24(1), 301–328.

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

ثانيًا: التقارير الرسمية والوثائق والمصادر العربية

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

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