

أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي
بالتطبيق على وزارة الصحة في محافظة جدة

إعداد الطالب/

سليمان فالح سالم البلوي

251003357

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أُهدي هذا العمل إلى أعزائي، الذين كانوا دائماً بجانبني يدعموني ويُلهموني.

شكراً لعائلي الغالية على الحب الذي أكنوه وعلى الدعم اللامتناهي.

وشكراً لأصدقائي الأوفياء على الوقوف بجانبني في كل المواقف.

كما أعرب عن شكري لأساتذتي الأعزاء على التوجيه القيم والإلهام الذين أضافوه إلى حياتي

الأكاديمية.

أمل أن يكون هذا العمل بمثابة خطوة نحو تحقيق الأهداف العلمية والمساهمة في تطوير

المعرفة والمجتمع".

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. فايز جراد

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في

جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما

قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (الأنظمة الرقمية، القيادة الرقمية، والخدمات الرقمية) على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، بالتطبيق على وزارة الصحة بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية. وجاءت أهمية الدراسة من الحاجة إلى مواكبة التغيرات الرقمية الحديثة وتحديد مدى فاعلية التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات وتفسير النتائج إحصائيًا. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لتقيس أبعاد التحول الرقمي ومدى انعكاسها على كفاءة إدارة الموارد البشرية، تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، بينما بلغت عينة الدراسة (٣٥٠) موظفًا وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتوزعت العينة حسب متغيرات شخصية كالمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الأنظمة الرقمية وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وجود أثر إيجابي دال للقيادة الرقمية في تعزيز كفاءة الموارد البشرية، وجود تأثير دال للخدمات الرقمية على رفع مستوى الأداء والفعالية الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحديث الأنظمة الرقمية المستخدمة في وزارة الصحة باستمرار، وتمكين القيادات الإدارية وتأهيلهم لقيادة مبادرات التحول الرقمي، و توسيع نطاق الخدمات الرقمية المخصصة للموارد البشرية وتحسين جودة تقديمها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأنظمة الرقمية، القيادة الرقمية، الخدمات الرقمية، كفاءة إدارة الموارد البشرية، القطاع الحكومي، وزارة الصحة، جدة.

فهرس المحتويات

ج.....	الإهداء
د.....	الشكر والتقدير
ه.....	الملخص
و.....	فهرس المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١,١ مقدمة:
٢.....	٢,١ مشكلة الدراسة:
٣.....	٣,١ أهمية الدراسة:
٤.....	٤,١ أهداف الدراسة:
٤.....	٥,١ تساؤلات الدراسة:
٥.....	٦,١ فروض الدراسة:
٥.....	٧,١ النموذج النظري للدراسة
٦.....	٨,١ مصطلحات الدراسة
٨.....	٩,١ حدود الدراسة :
٩.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٩.....	١,٢ المقدمة
٩.....	٢,٢ التحول الرقمي
٩.....	١,٢,٢ مفهوم التحول الرقمي
١٠.....	٢,٢,٢ خصائص التحول الرقمي
١١.....	٣,٢,٢ متطلبات ومقومات التحول الرقمي
١٣.....	٤,٢,٢ أبعاد التحول الرقمي
١٥.....	٣,٢ إدارة الموارد البشرية

١٥.....	١,٣,٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية
١٦.....	٢,٣,٢ أهمية إدارة الموارد البشرية
١٧.....	٣,٣,٢ وظائف إدارة الموارد البشرية
١٩.....	٤,٣,٢ أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة في محافظة جدة
٢١.....	٤,٢ الدراسات السابقة:
٢٧.....	١,٤,٢ التعليق على الدراسات السابقة
٢٩.....	الفصل الثالث: المنهجية
٢٩.....	١,٣ المقدمة
٢٩.....	٢,٣ المنهجية وطرق البحث:
٢٩.....	٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة
٢٩.....	٤,٣ مصادر جمع البيانات
٣٠.....	٥,٣ أدوات الدراسة :
٣١.....	٦,٣ صدق أداة الدراسة
٣٤.....	٧,٣ ثبات أداة الدراسة
٣٤.....	٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٣٦.....	الفصل الرابع: المناقشة والنتائج
٣٦.....	١,٤ المقدمة
٣٦.....	٢,٤ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة
٣٦.....	١,٢,٤ الجنس
٣٧.....	٢,٢,٤ المؤهل العلمي
٣٧.....	٣,٢,٤ الفئة العمرية
٣٨.....	٤,٢,٤ سنوات الخبرة
٣٩.....	٥,٢,٤ المسعى الوظيفي
٣٩.....	٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات قائمة الاستبيان
٣٩.....	١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لمحور التحول الرقمي
٤٤.....	٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لمحور كفاءة إدارة الموارد البشرية

٤٦.....	٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة.....
٥٠.....	الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات.....
٥٠.....	١,٥ المقدمة.....
٥٠.....	٢,٥ الاستنتاجات.....
٥٠.....	٣,٥ التوصيات.....
٥١.....	٤,٥ الأبحاث المستقبلية.....
٥٢.....	المراجع:.....
٥٦.....	الملاحق.....
٥٩.....	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
١-٣	درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان	٣٠
٢-٣	توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية	٣١
٣-٣	معاملات الارتباط لعبارات محور التحول الرقمي	٣١
٤-٣	معاملات الارتباط لعبارات محور كفاءة إدارة الموارد البشرية	٣٣
٥-٣	معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	٣٤
١-٤	وصف عينة البحث وفق الجنس	٣٦
٢-٤	وصف عينة البحث وفق المؤهل العلمي	٣٧
٣-٤	وصف عينة البحث وفق العمر	٣٧
٤-٤	وصف عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة	٣٨
٥-٤	وصف عينة البحث وفق المسمى الوظيفي	٣٩
٦-٤	الاحصاء الوصفي لعبارات محور الأنظمة الرقمية	٣٩
٧-٤	الاحصاء الوصفي لعبارات محور القيادة الرقمية	٤١
٨-٤	الاحصاء الوصفي لعبارات محور الخدمات الرقمية	٤٢
٩-٤	الاحصاء الوصفي لمحو كفاءة إدارة الموارد البشرية	٤٤
١٠-٤	نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية	٤٧

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
١-١	نموذج الدراسة	٦
١-٤	قيم المتوسطات الحسابية لمحور الأنظمة الرقمية	٤١
٢-٤	قيم المتوسطات الحسابية لمحور القيادة الرقمية	٤٢
٣-٤	قيم المتوسطات الحسابية لمحور الخدمات الرقمية	٤٤
٤-٤	قيم المتوسطات الحسابية لمحور كفاءة إدارة الموارد البشرية	٤٦

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ مقدمة:

يعتبر التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات بمختلف أنواعها في الوقت الحالي، سواء كانت حكومية أو خاصة، وذلك بهدف مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء، ويعبر هذا المفهوم عن عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع الجوانب التشغيلية والإدارية للمؤسسة، مما يؤدي إلى حدوث تغيير في طريقة العمل، وتقديم الخدمات، وإدارة الموارد (أبو المكارم، ٢٠٢٤).

وفي ظل التغيرات العالمية والضغوط الاقتصادية والاجتماعية المتزايدة، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنها لتحقيق التنمية المستدامة، وتطوير العمل المؤسسي، وتلبية تطلعات الأفراد والمجتمعات في الحصول على خدمات ذات جودة عالية وبطريقة أكثر مرونة وكفاءة (أبو راوي، ٢٠٢٤).

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً شاملاً يعكس رؤية واضحة تسعى إلى بناء حكومة رقمية متطورة تعتمد على التكنولوجيا في تقديم خدماتها، وتحسين جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز كفاءة العمل الحكومي. ويأتي هذا التحول كجزء من "رؤية المملكة ٢٠٣٠" التي وضعت التحول الرقمي ضمن أولوياتها الاستراتيجية، نظراً لأهميته في تحقيق الشفافية، وتسريع الإجراءات، وتحسين تجربة المستفيد (أبو طاقية، ٢٠٢٢).

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأسس والركائز الأساسية التي تقوم عليها جميع المنظمات، فبدون الموارد البشرية لا تستطيع أي منظمة تحقيق أي هدف من الأهداف التي تسعى إليها، فالمنظمات تعمل جاهدة لتوفير العقول البشرية والكوادر المهنية والكفاءات التي تكون قادرة على متابعة العمل، ومواكبة كافة التغيرات التي تحدث في العالم الخارجي، فالعالم الآن يتميز بالسرعة والتطور التكنولوجي الهائل ومن ثم لابد من مواكبة هذه التطورات بشكل سريع ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الموارد البشرية (الدباس، ٢٠٢٤).

الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لكل العمليات الإدارية والفنية، ورفع كفاءتها يعني زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل معدلات الخطأ والهدر. كما أن الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وتوفير بيئة عمل محفزة

يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي والاحتفاظ بالكفاءات، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات والمتطلبات المتسارعة في بيئة العمل. ويعتبر تحسين كفاءة الموارد البشرية ضرورة استراتيجية وليست مجرد خيار إداري (زلط، ٢٠٢٣).

ويعتبر القطاع الصحي من أبرز القطاعات التي اعتمدت على التحول الرقمي بشكل سريع، نظرًا لطبيعته الحيوية، وكثرة تعاملاته اليومية مع المواطنين والمقيمين، وتؤدي وزارة الصحة اهتمامًا كبيرًا بتطوير أنظمتها الرقمية لتواكب متطلبات العصر، وتوفر خدمات صحية أكثر سرعة ودقة وكفاءة، لا سيما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية التي تعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة صحية ناجحة (الزهراني، ٢٠٢٤).

لذلك، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع هذا التحول في وزارة الصحة بمحافظة جدة، ولمعرفة مدى تأثيره على كفاءة إدارة الموارد البشرية، باعتبارها إحدى الوظائف الأساسية التي تتأثر بشكل مباشر بالتطورات التكنولوجية.

٢,١ مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات الصحية بمحافظة جدة مجموعة من التحديات التي تؤثر على قدرتها في تحسين كفاءة الموارد البشرية، برغم الجهود المبذولة لتطوير القطاع الصحي ومواكبة التوجهات الحديثة، ومن أهم هذه التحديات قلة الكفاءات المؤهلة، وارتفاع معدلات دوران الموظفين، وضعف برامج التدريب المستمر، بالإضافة إلى صعوبة استقطاب الكوادر المتميزة والاحتفاظ بها في ظل المنافسة بين الجهات الصحية، كما أن بعض الأنظمة الإدارية التقليدية وعدم وضوح المسارات الوظيفية قد يقلل من قدرة العاملين على التطور المهني وتحقيق الأداء الأمثل، هذه التحديات تتطلب حلولاً مبتكرة واستراتيجيات فعالة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات صحية عالية الجودة تلبي احتياجات السكان وتواكب تطورات القطاع الصحي في المملكة (الزهراني، ٢٠٢٤).

ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في وجود تحديات تواجه المؤسسات الصحية في تحقيق مستويات عالية من الكفاءة في إدارة الموارد البشرية، رغم ما يشهده العالم من تطور في الأساليب الإدارية والتقنية. وفي ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل والحاجة إلى رفع الأداء وتحقيق أهداف التنمية، حيث يعتبر التحول الرقمي أداة استراتيجية محورية في تطوير إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحسين كفاءتها من خلال تبسيط الإجراءات، وتسريع العمليات الإدارية،

وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة ومحدثة. فبفضل الأنظمة الرقمية، وتسعى الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة؟

٣,١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من تناولها لأحد الموضوعات الحيوية في عصرنا الحالي، وهو أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، حيث يشكل هذا التحول أحد الركائز الأساسية لتطوير أداء العاملين وتحقيق الكفاءة، كما تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة حيث تطبق على وزارة الصحة بمحافظة جدة، وهي من الجهات الحيوية التي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية في تقديم خدمات مباشرة للمواطنين. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تساهم في فهم العلاقة بين تبني التقنيات الرقمية وتطوير كفاءة إدارة الموارد البشرية، ما يجعلها مرجع مهم للباحثين والمختصين في هذا المجال.

• الأهمية العملية:

١. توضح الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية، وتوضح كيفية قياسها وتحليل أثرها في سياق القطاع الحكومي، مما يعزز الجانب النظري والمعرفي المرتبط بهذه المجالات.
٢. تسلط الضوء على موضوع يعتبر من أبرز اهتمامات الباحثين المعاصرين، خاصة في ظل توجه الحكومات إلى الرقمنة وتطوير أداء العاملين باستخدام التقنيات الحديثة.
٣. تمثل الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال إدارة الأعمال، وخصوصاً الدراسات التي تربط بين التكنولوجيا وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات الحكومية.
٤. تشجع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال، خاصة في قطاعات خدمية أخرى لم تتناول القدر الكافي من البحث.

• الأهمية العلمية:

١. تساهم الدراسة في تمكين وزارة الصحة والجهات الحكومية الأخرى من فهم الدور الحقيقي للتحول الرقمي في رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

٢. تساعد القائمين على إدارة الموارد البشرية في تطوير سياسات واستراتيجيات مبنية على نتائج واقعية، تساعد في توظيف الأدوات الرقمية بشكل فعال في مجالات مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتواصل الداخلي.
٣. يمكن الاستفادة من الدراسة الميدانية في تقييم مستوى التحول الرقمي في القطاعات الحكومية، وتحديد أوجه القصور ومعالجتها.
٤. تساعد متخذي القرار من الاستفادة من نتائج الدراسة في دعم التحول الرقمي وتحسين بيئة العمل، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التحول الرقمي ورفع كفاءة القطاع الحكومي.

٤,١ أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة وتحليل أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة، ويتفرع منه عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

١. معرفة اثر تطبيق الأنظمة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.
٢. توضيح اثر تطبيق القيادة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.
٣. بيان اثر تطبيق الخدمات الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.

٥,١ تساؤلات الدراسة:

يتمثل السؤال الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية على النحو التالي:

١. ما أثر تطبيق الأنظمة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة؟

٢. ما أثر تطبيق القيادة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة؟

٣. ما أثر تطبيق الخدمات الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة؟

٦,١ فروض الدراسة:

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة، ويتفرع منه فرضيات فرعية على النحو التالي:

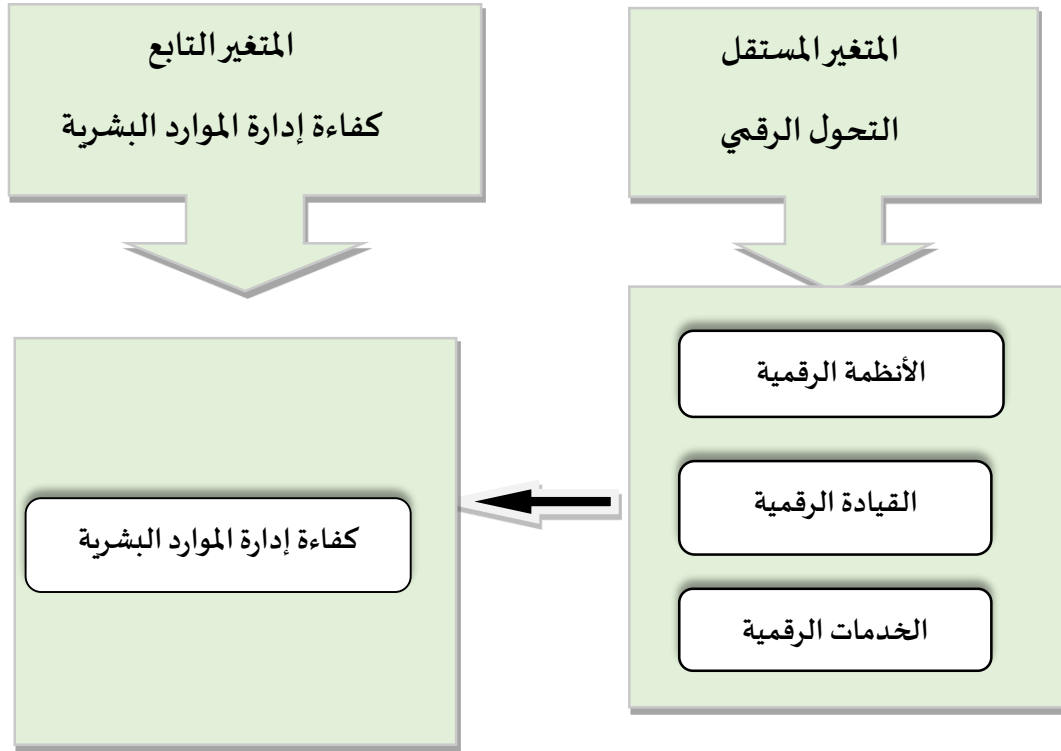
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأنظمة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق القيادة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الخدمات الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.

٧,١ النموذج النظري للدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر التحويل الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة الصحة في محافظة جدة، ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: التحويل الرقمي (الأنظمة الرقمية- القيادة الرقمية- الخدمات الرقمية)

- المتغير التابع: كفاءة إدارة الموارد البشرية



الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

٨,١ مصطلحات الدراسة

التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو عملية إستراتيجية تتبناها المؤسسات لإعادة تشكيل نماذج العمل والخدمات من خلال الاستخدام الشامل للتقنيات الرقمية الحديثة، بهدف تحسين الكفاءة، وتسريع الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل (أبو المكارم، ٢٠٢٤).

ويُعرف إجرائياً بأنه: مدى تطبيق وزارة الصحة بمحافظه جدة للأنظمة الرقمية، وتبني القيادة الرقمية، وتقديم

الخدمات عبر الوسائل التكنولوجية، ويُقاس ذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

١. الأنظمة الرقمية

٢. القيادة الرقمية

٣. الخدمات الرقمية

الأنظمة الرقمية:

الأنظمة الرقمية هي تلك البنية التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة بياناتها وعملياتها الداخلية، وتشمل البرامج، التطبيقات، وقواعد البيانات التي تدعم اتخاذ القرار وتُسهل في تحسين الأداء الإداري (أبو راوي، ٢٠٢٤). وتُعرف إجرائياً بأنها: مدى توافر واستخدام الأنظمة الإلكترونية في وزارة الصحة بمحافضة جدة، مثل أنظمة الموارد البشرية، أنظمة معلومات الموظفين، وأنظمة التتبع الإلكتروني للعمليات الإدارية، ومدى فعاليتها في دعم كفاءة الإدارة.

القيادة الرقمية:

القيادة الرقمية تشير إلى النمط القيادي القائم على تبني التكنولوجيا في أساليب الإدارة واتخاذ القرار، وتشجيع فرق العمل على استخدام الحلول الرقمية وتعزيز الابتكار الرقمي داخل المؤسسة (أبو طاقية، ٢٠٢٢). وتُعرف إجرائياً بأنها: مدى قدرة القادة والمسؤولين في وزارة الصحة على دعم مشاريع التحول الرقمي، وتوجيه العاملين نحو تبني التكنولوجيا، وخلق بيئة عمل تشجع على استخدام الوسائل الرقمية في الأداء الإداري.

الخدمات الرقمية:

الخدمات الرقمية هي جميع الخدمات التي تقدمها المؤسسة للجمهور أو للعاملين بها من خلال الوسائل التقنية، مثل المواقع الإلكترونية، تطبيقات الخدمة الذاتية، أو أنظمة إدارة المعاملات الإلكترونية (بن عريمة، ٢٠٢٤). وتُعرف إجرائياً بأنها: مدى توفر وسهولة استخدام الخدمات الإدارية عبر المنصات الرقمية في وزارة الصحة، مثل تقديم الطلبات، متابعة المعاملات، إدارة الإجازات، والاطلاع على المعلومات الوظيفية إلكترونياً.

كفاءة إدارة الموارد البشرية:

كفاءة إدارة الموارد البشرية يقصد بها القدرة على تنظيم وتوجيه واستثمار الطاقات البشرية بالشكل الذي يحقق الأهداف المؤسسية، من خلال عمليات فعالة تشمل التوظيف، التدريب، التحفيز، والتقييم، بما يعزز الأداء العام للمؤسسة (زلط، ٢٠٢٣).

في هذه الدراسة، تُقاس كفاءة إدارة الموارد البشرية من خلال مدى فعالية الإجراءات الإدارية المتعلقة بالعنصر البشري في وزارة الصحة، بما يشمل: جودة عمليات التوظيف والاختيار، وفعالية التدريب والتطوير، و مستوى التحفيز والرضا الوظيفي.

٩,١ حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تتطرق هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة الصحة في محافظة جدة
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة في عام ١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م.
- الحدود المكانية: المستشفيات الحكومية التابعة لوزارة الصحة بمحافظة جدة.
- الحدود البشرية: العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة جدة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

١,٢ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المفاهيم والخلفية النظرية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي ودوره في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية نجاح ، فضلاً عن مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى عدد من الدراسات السابقة على النحو المبين أدناه:

٢,٢ التحول الرقمي

يشهد العالم في العصر الحديث تطوراً متسارعاً في مجال التكنولوجيا الرقمية، حيث أصبحت التقنيات الحديثة عنصراً أساسياً في تشكيل ملامح العمل داخل المؤسسات. ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز مظاهر هذا التطور، إذ لم يعد خياراً، بل ضرورة إستراتيجية لتحقيق الكفاءة والجودة والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة المحيطة (أبو المكارم، ٢٠٢٤).

فالتحول الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا في أداء المهام، بل يتعدى ذلك ليشمل إعادة تصميم العمليات، وتغيير ثقافة العمل، وتطوير نماذج القيادة والإدارة بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. وفي هذا السياق، تسعى العديد من المؤسسات، خاصة في القطاع الحكومي، إلى تبني نظم رقمية متكاملة لتحسين أداؤها وتعزيز جودة خدماتها (أبو راوي، ٢٠٢٤).

وفي ظل توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠، أصبح التحول الرقمي محورياً رئيسياً في تطوير مختلف القطاعات، ومنها قطاع إدارة الموارد البشرية، الذي يعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية في التخطيط، والتوظيف، والتطوير، ومتابعة الأداء، مما يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق الاستدامة (أبو طاقية، ٢٠٢٢).

١,٢,٢ مفهوم التحول الرقمي

يوضح (بن عريمة، ٢٠٢٤) أن التحول الرقمي يشير إلى عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إعادة هيكلة العمليات والأنشطة داخل المؤسسات من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل، بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة، وتسريع الأداء، وتطوير طرق تقديم الخدمات.

ويعرف (أبو طاقية، ٢٠٢٢) التحول الرقمي على أنه تغيير جذري في نمط عمل المؤسسة، حيث يتم الانتقال من النظم التقليدية إلى حلول رقمية تعتمد على الأتمتة والذكاء الاصطناعي والتكامل الرقمي، مما يساهم في تعزيز مستوى التنسيق والتفاعل بين الوحدات التنظيمية.

ويذكر (خميس، ٢٠٢٣) أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التقنيات الحديثة فقط، بل يشمل تبني ثقافة رقمية تؤمن بالتغيير، وتدعم الابتكار، وتشجع الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية لتحسين أدائهم واتخاذ قراراتهم بناءً على بيانات فورية وتحليلية.

وطبقاً لدراسة (الدباس، ٢٠٢٤) فإن التحول الرقمي يمثل وسيلة فعالة للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي، حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا المستفيدين، إضافةً إلى تمكين الإدارة من مراقبة العمليات وتوجيه الموارد بكفاءة.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف التحول الرقمي بأنه عملية تطويرية متكاملة تعتمد على إدخال الأنظمة والخدمات الرقمية، وتعزيز القيادة الرقمية، بهدف إعادة تصميم عمليات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، ويساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية واستدامة.

٢,٢,٢ خصائص التحول الرقمي

- الشمولية والتكامل: يتسم التحول الرقمي بالشمولية في التأثير، حيث لا يقتصر على قسم أو وظيفة محددة داخل المؤسسة، بل يمتد ليشمل جميع الوحدات والعمليات، من الموارد البشرية إلى الخدمات اللوجستية، ومن الإدارة العليا إلى العمليات الميدانية. كما يُحقق التكامل بين الأنظمة والتقنيات، مما يتيح تدفقاً سلساً للبيانات والمعلومات، ويُعزز من قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات موحدة ودقيقة (زلط، ٢٠٢٣).

- المرونة والتكيف: يُعد التحول الرقمي عملية ديناميكية تتطلب قدرة عالية على التكيف مع التغيرات التقنية والإدارية المتسارعة. فالمؤسسات الرقمية لا تعتمد على نمط جامد، بل تطوّر نماذجها التشغيلية باستمرار بما يتوافق مع المستجدات التكنولوجية واحتياجات المستفيدين. وتُعد هذه الخاصية عاملاً رئيسياً في تعزيز استمرارية العمل والاستجابة السريعة للتحديات (الزهراني، ٢٠٢٤).

- الابتكار والتحديث المستمر: التحول الرقمي قائم على الابتكار كأساس للتغيير، حيث يشجع المؤسسات على تبني أفكار جديدة، وتطوير حلول رقمية غير تقليدية لتحسين الأداء. كما يدفع إلى التحديث المستمر في الأنظمة والإجراءات، بما يضمن تفادي الجمود التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (زيادي، ٢٠٢٤).
- التركيز على المستفيد: تضع المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تجربة المستفيد في صميم أولوياتها، سواء كان المستفيد موظفًا داخليًا أو مواطنًا أو عميلًا. فالتقنيات الرقمية تُستخدم لتحسين جودة الخدمات، وتسهيل الوصول إليها، وتخصيصها بما يتناسب مع احتياجات كل فئة. وهذه الخاصية تعزز رضا المستفيد وتسهم في بناء الثقة مع المؤسسة.
- الاعتماد على البيانات: من أبرز سمات التحول الرقمي اعتماده الكبير على البيانات في مختلف أنشطة المؤسسة، حيث يتم جمع وتحليل كميات ضخمة من المعلومات بهدف دعم اتخاذ القرار، وقياس الأداء، واستشراف الاتجاهات المستقبلية. وتُعد البيانات الرقمية المصدر الرئيس لإدارة المعرفة وتطوير الاستراتيجيات داخل البيئة الرقمية (الزهراني، ٢٠٢٤).
- القيادة التمكينية: يُبرز التحول الرقمي دور القيادة الرقمية التي تتسم بالقدرة على تمكين الموظفين، وتوجيه التغيير، ودعم تبني التقنيات الحديثة. وتُعد هذه القيادة حاسمة في توفير بيئة تنظيمية محفزة على التعلم والتجربة، وتحقيق التوافق بين الأهداف التقنية والإدارية (شحاته، ٢٠٢٤).

٣,٢,٢ متطلبات ومقومات التحول الرقمي

أولاً: متطلبات التحول الرقمي

تشير متطلبات التحول الرقمي إلى العناصر الأساسية التي يجب توافرها لبدء وتنفيذ عملية التحول الرقمي بنجاح داخل أي مؤسسة. من أبرز هذه المتطلبات:

١. البنية التحتية الرقمية: وهي الأساس التكنولوجي الذي يُبنى عليه التحول الرقمي، وتشمل توفر شبكة إنترنت سريعة وآمنة، وخوادم (Servers) وأنظمة تشغيل حديثة، وأجهزة متطورة قابلة للتكامل مع التطبيقات الرقمية.

٢. القيادة الداعمة للتحويل: تحتاج المؤسسات إلى قيادات تتبنى التحويل الرقمي وتدفع به، من خلال رسم رؤية واضحة، وتوفير الموارد، وتسهيل التغيير الثقافي والمؤسسي.
٣. الكوادر البشرية المؤهلة: يتطلب التحويل الرقمي وجود موظفين يمتلكون المهارات الرقمية اللازمة، مثل تحليل البيانات، استخدام التطبيقات الذكية، والأمن السيبراني. كما يتطلب برامج تدريب وتأهيل مستمرة.
٤. تمويل مستدام ومخصص: من الضروري تخصيص ميزانيات كافية ومستمرة لدعم مشاريع التحويل الرقمي، بما يشمل الإنفاق على البنية التحتية، البرمجيات، التدريب، والاستشارات الفنية.
٥. تشريعات وسياسات تنظيمية: لا بد من وجود أطر قانونية وتشريعات تواكب التحويل الرقمي، مثل قوانين حماية البيانات، الخصوصية، والتوقيع الإلكتروني (شحاته، ٢٠٢٤).

ثانياً: مقومات التحويل الرقمي

- تعد المقومات عوامل داعمة واستراتيجية تساهم في استمرارية ونجاح التحويل الرقمي بعد انطلاقه، ومن أبرزها:
١. الثقافة التنظيمية الرقمية: وهي القيم والممارسات التي تشجع على استخدام التكنولوجيا والانفتاح على التغيير. المؤسسة بحاجة لبيئة عمل تتبنى الابتكار والمرونة.
 ٢. التحسين المستمر والتقييم الدوري: يعتبر قياس الأداء وتقييم نتائج التحويل باستمرار من المقومات الأساسية لضمان تحقيق الأهداف، وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.
 ٣. التكامل بين الأنظمة والتقنيات: نجاح التحويل يعتمد على تكامل الأنظمة التقنية وتوافقها، بما يسمح بتبادل المعلومات بسلاسة بين الأقسام والأنشطة المختلفة.
 ٤. إدارة التغيير المؤسسي: القدرة على إدارة التغيير داخل المؤسسة والتعامل مع مقاومة الموظفين أو ضعف تقبلهم للتكنولوجيا تمثل عنصراً مهماً في ضمان نجاح التحويل.
 ٥. الابتكار الرقمي: يشكل التوجه نحو الابتكار أحد المقومات الحيوية، حيث يجب على المؤسسات استكشاف حلول جديدة واستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبلوك تشين لتحسين خدماتها وكفاءتها (عبد الغني، ٢٠٢٣).

٤,٢,٢ أبعاد التحول الرقمي

أولاً: الأنظمة الرقمية

تُعد الأنظمة الرقمية أحد الأبعاد الأساسية في عملية التحول الرقمي، حيث تمثل البيئة التقنية التي تُبنى عليها العمليات والخدمات المؤسسية الحديثة. ويُقصد بها مجموعة البرمجيات والتطبيقات الذكية التي تُستخدم لتنفيذ الأعمال بشكل آلي، مثل نظم إدارة الموارد المؤسسية، ونظم قواعد البيانات، وأنظمة دعم القرار، ومنصات الحوسبة السحابية. وتتيح هذه الأنظمة رقمنة الإجراءات، وربط الأنشطة الداخلية، وتسهيل تبادل البيانات بين مختلف وحدات المؤسسة (عبدالله، ٢٠٢٣).

تتميز الأنظمة الرقمية بمجموعة من الخصائص، أبرزها القدرة على التكامل والربط البيئي، مما يتيح انسيابية في تدفق المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت الحقيقي. كما تتصف بالمرونة وقابلية التوسع، بحيث يمكن تعديلها لتناسب الاحتياجات المتغيرة، إلى جانب تميزها بدرجة عالية من الأمان والموثوقية عند تصميمها وفقاً للمعايير الحديثة. كذلك تتيح هذه الأنظمة أدوات لتحليل البيانات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التنبؤ والتخطيط الفعال (العزب، ٢٠٢٣).

وتكمن أهمية الأنظمة الرقمية في دورها المحوري في تسريع العمليات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية. كما تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تتبع الإجراءات، وتوفير تقارير دقيقة تساعد في التقييم المستمر. وعليه، فإن بناء بنية أنظمة رقمية متكاملة يمثل الأساس الذي يُمكن من خلاله تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام، ويعزز من جاهزية المؤسسة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية (Barišić، ٢٠٢١).

ثانياً: القيادة الرقمية

تمثل القيادة الرقمية بُعداً حيوياً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، إذ تتجسد في قدرة القيادات الإدارية على توجيه المؤسسة نحو التبنى الفعال للتكنولوجيا وتعزيز ثقافة الابتكار. ويُقصد بالقيادة الرقمية تلك الممارسات القيادية التي تعتمد على المهارات الرقمية، والرؤية الاستراتيجية، والقدرة على إدارة التغيير في بيئة تعتمد على البيانات والأنظمة

الذكية. وتشمل مهارات مثل الفهم العميق للتقنيات، واتخاذ قرارات مبنية على التحليل الرقمي، وتمكين الموظفين عبر بيئة عمل مرنة (Blanka ، ٢٠٢٢).

وتتصف القيادة الرقمية بعدة خصائص، أهمها التحفيز على الابتكار، حيث تشجع على التفكير الإبداعي وتطبيق الحلول الرقمية بطرق غير تقليدية. كما تتسم بالاستباقية والقدرة على التكيف، إذ تسعى إلى استشراف المستقبل وتوجيه المؤسسة للاستفادة من التطورات التقنية. وتتمتع كذلك بمهارات اتصال رقمية فعّالة، وقدرة على بناء فرق عمل افتراضية متكاملة (Cheng ، ٢٠٢٣).

وتبرز أهمية القيادة الرقمية في دورها المحوري في تقليل مقاومة التغيير، وتهيئة بيئة مؤسسية مرنة قادرة على استيعاب التحول. كما تضمن نجاح الاستراتيجيات الرقمية عبر متابعة التنفيذ وتوجيه الموارد بفعالية. ومن دون قيادة واعية مدعومة بالمعرفة الرقمية، قد تفشل المشروعات الرقمية رغم توفر التكنولوجيا. وعليه، فإن القيادة الرقمية ليست مجرد إدارة للتقنية، بل هي عامل تمكين رئيسي يربط بين الموارد البشرية والتقنية لتحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي (Demir ، ٢٠٢٣).

ثالثاً: الخدمات الرقمية

تُعد الخدمات الرقمية من أبرز أبعاد التحول الرقمي، حيث تمثل واجهة التفاعل المباشر بين المؤسسة والمستفيدين، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات. ويُقصد بها تلك الخدمات التي تُقدم عبر قنوات إلكترونية تعتمد على تقنيات رقمية، مثل مواقع الإنترنت، والتطبيقات الذكية، ومنصات الحكومة الإلكترونية، بما يتيح إنجاز المعاملات بسهولة وفعالية دون الحاجة إلى التواجد الفيزيائي (Nicolás ، ٢٠٢٢).

وتتميز الخدمات الرقمية بعدة خصائص جوهرية، منها التوافر على مدار الساعة، ما يضمن وصول المستفيدين للخدمة في أي وقت ومن أي مكان. كما تتصف بالكفاءة، إذ تُقلل الزمن المستغرق في تنفيذ الإجراءات وتُخفض التكاليف التشغيلية. وتتمتع كذلك بقابلية التخصيص، حيث يمكن تصميمها وفقاً لاحتياجات كل فئة من المستخدمين، إلى جانب اعتمادها على الأتمتة والتحقق الرقمي لضمان الدقة والموثوقية (Purwanto ، ٢٠٢٣).

أما عن أهمية الخدمات الرقمية، فتتمثل في قدرتها على تحسين جودة الحياة وتعزيز رضا المستفيدين من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمة وتقصير الإجراءات. كما تعزز من كفاءة العمل المؤسسي، وتساهم في الحد من الفساد الإداري

من خلال تقنيات التتبع والمراقبة. وتُعد كذلك أداة استراتيجية لتوسيع نطاق الخدمة والوصول إلى شرائح جديدة من المستخدمين، لا سيما في المناطق البعيدة. وعليه، فإن الخدمات الرقمية تُعد من المخرجات المحورية لأي عملية تحول رقمي، ومؤشرًا ملموسًا على نضج الأداء المؤسسي (Zhang، ٢٠٢٤).

٣,٢ إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تُعد من الركائز الأساسية في أي منظمة، فهي تمثل القلب النابض الذي يسهم في استقطاب الكفاءات وتطويرها وتعزيز أدائها لتحقيق أهداف المؤسسة، في ظل التطورات الحديثة، تطورت إدارة الموارد البشرية من مجرد وظيفة إدارية تقليدية إلى دور استراتيجي يرتبط مباشرة بتحقيق النمو والكفاءة داخل المؤسسات. لم تعد مسؤولياتها تقتصر على التوظيف ودفع الرواتب، بل توسعت لتشمل التخطيط للقوى العاملة، إدارة الأداء، وتنمية مهارات العاملين بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (ناصر، ٢٠٢٣).

١,٣,٢ مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي عملية استراتيجية تهدف إلى استقطاب وتطوير والحفاظ على الكفاءات البشرية داخل المنظمة، وهي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف التنظيمية. تتضمن هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة، مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وتطوير المسار المهني، وتقديم التعويضات والمزايا (مهدي، ٢٠٢٢).

مع مرور الزمن، شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات كبيرة تأثرت بالتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. في البداية، كانت إدارة الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على الأنشطة الإدارية والوظيفية، مثل إدارة الرواتب والتوظيف. ومع ذلك، ومع تزايد أهمية رأس المال البشري كأحد العوامل الرئيسية في نجاح المنظمات، تطورت إدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر استراتيجية، حيث أصبحت تساهم في رسم السياسات التنظيمية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف (المعاني، ٢٠٢٠).

دخلت التكنولوجيا كعامل مؤثر في هذا التطور، حيث تم إدخال نظم المعلومات لإدارة الموارد البشرية (HRIS) التي ساعدت على تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء البشرية. تستخدم هذه الأنظمة في تخزين وتحليل البيانات المتعلقة بالموظفين، مما يسهل عمليات التوظيف والتقييم والتدريب (محمد، ٢٠٢٣).

مع ظهور الثورة الرقمية، أصبحت إدارة الموارد البشرية تستفيد من أدوات تكنولوجية متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبيرة. هذه التقنيات تتيح تحليل الاتجاهات والأنماط في أداء الموظفين، مما يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف والتطوير (القماطي، ٢٠٢٢).

٢,٣,٢ أهمية إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تعزيز أداء المؤسسات الصحية من خلال تحسين أداء العاملين وتحسين مستوى الجودة والفاعلية في بيئة العمل، وتطوير القدرة التنافسية، يعد القطاع الصحي من أكثر القطاعات التي تعتمد على كفاءة العاملين وجودة الخدمات المقدمة لتحقيق النجاح والاستمرارية في ظل المنافسة المحلية والدولية. هنا يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في توفير بيئة عمل ملائمة، وضمان استقطاب المواهب المناسبة، إلى جانب الاهتمام بتطوير العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (قرقط، ٢٠٢٣).

❖ دورها في تحسين الخدمات والجودة

يُعتبر تحسين الخدمات المقدمة للمرضى من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الصحية، إذ يرتبط نجاح أي مؤسسة بقدرتها على تقديم أكبر قدر ممكن بجودة عالية وبتكاليف منخفضة، تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز الإنتاجية من خلال عدة ممارسات، أبرزها الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين، فكلما زادت مهارات الموظفين وقدرتهم على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة، تحسن مستوى إنتاجهم، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة ككل (الفاروق، ٢٠٢٣).

إضافة إلى ذلك، تسهم إدارة الموارد البشرية في تنظيم العمل وتقليل الفاقد من الوقت والموارد عبر تخطيط العمليات وتوزيع المهام بفاعلية، ومن خلال تطوير نظم إدارة الأداء التي تقيس إنتاجية العاملين بشكل دوري، تستطيع الإدارة التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها، يُسهم هذا التقييم المستمر في تعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يضمن استدامة الأداء العالي وتحقيق الأهداف الإنتاجية. (عيد، ٢٠٢٣).

كما أن الجودة تُعد جانبًا حاسمًا في القطاع الصحي، تعمل إدارة الموارد البشرية على تدريب العاملين وفق هذه المعايير لضمان تحقيق الجودة المطلوبة، وإضافة إلى ذلك، يُسهم تحفيز الموظفين على الالتزام بسياسات الجودة في

خلق بيئة عمل تحفّز على الإبداع والتميز، مما يقلل من نسب الأخطاء والهدر ويحسن السمعة العامة للمؤسسة (العزب، ٢٠٢٣).

❖ تحسين القدرة التنافسية وتطوير رأس المال البشري

في ظل التغيرات السريعة في القطاع الصحي، تحتاج المؤسسات الصحية إلى تعزيز قدرتها التنافسية لتتمكن من البقاء والتميز، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تحسين هذه القدرة من خلال التركيز على تطوير رأس المال البشري، يعتبر رأس المال البشري من أهم أصول المؤسسة، ويتمثل في مجموعة المهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون وتساعد في تعزيز الابتكار والإنتاج (عبدالله، ٢٠٢٣).

تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء رأس مال بشري قوي من خلال برامج التدريب المستمر وتقديم فرص التطوير المهني، فكلما تطورت مهارات العاملين، زادت قدرتهم على التفاعل مع التغيرات التكنولوجية والسوقية، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في مواجهة المنافسين. بالإضافة إلى ذلك، تضمن إدارة المواهب واستبقاء الكفاءات في المؤسسة وجود فريق مؤهل قادر على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل (عبدالغني، ٢٠٢٣).

إلى جانب ذلك، تساعد إدارة الموارد البشرية في تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتعاون بين العاملين، يُسهم هذا في تحسين أداء المؤسسة واستجابتها للتغيرات المستمرة في السوق، مما يزيد من قدرتها على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التفوق التنافسي، كما أن الاهتمام بتحفيز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم يعزز من انتمائهم للمؤسسة ويقلل من معدلات دوران العمالة، مما يضمن استمرارية الأداء العالي (عيد، ٢٠٢٣).

في المحصلة، تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تعزيز الإنتاجية والجودة، وتطوير رأس المال البشري لرفع القدرة التنافسية للمؤسسات الصحية، ومن خلال تبني ممارسات إدارية حديثة تهدف إلى تحسين أداء العاملين، تستطيع المؤسسات تحقيق استدامة النجاح والتنافس المستمر (العزب، ٢٠٢٣).

٣,٣,٢ وظائف إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تعزيز الأداء العام للقطاع الصحي من خلال أداء مجموعة من الوظائف الحيوية، تشمل هذه الوظائف: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، والتقييم وإدارة الأداء كل واحدة من

هذه الوظائف ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية، وضمان توفير بيئة عمل مستدامة تدعم التميز والتنافسية (عبدالغني، ٢٠٢٣).

❖ التوظيف والاختيار

يُعتبر التوظيف والاختيار من الوظائف الأساسية التي تسهم في ضمان استقطاب الكفاءات المناسبة للمؤسسة. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تصميم استراتيجيات فعّالة لجذب المرشحين المؤهلين لشغل المناصب المتاحة، سواء من خلال الإعلانات على منصات التوظيف، أو المعارض الوظيفية، أو برامج التوظيف الداخلية (ناصف، ٢٠٢٣).

عملية الاختيار تمر بعدة مراحل، تبدأ بفرز الطلبات وتنتهي بإجراء المقابلات وتقييم مهارات المرشحين، الهدف من هذه العملية هو التأكد من اختيار الأفراد الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تتوافق مع احتياجات المؤسسة، خاصة في القطاع الصناعي الذي يتطلب دقة وكفاءة عالية. يُسهم اختيار المرشحين المناسبين في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة الاستقرار في المؤسسة (مهدي، ٢٠٢٢).

❖ التدريب والتطوير

يُعد التدريب والتطوير أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يسهم في تحسين كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية ومتطلبات العمل في المؤسسات الصحية، يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تصميم برامج تدريبية متخصصة تشمل التدريب أثناء العمل، وورش العمل، والدورات التقنية التي تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين (الشمري، ٢٠٢٢).

يُسهم التدريب الفعّال في تعزيز جاهزية الموظفين للتعامل مع التحديات والمستجدات، كما يساعد على تقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير الموظفين من خلال تقديم فرص النمو المهني، مثل الترقّيات أو برامج التعلم المستمر، مما يحفّزهم على الأداء بشكل أفضل ويزيد من ولائهم للمؤسسة (طرفة، ٢٠٢٠).

❖ التقييم وإدارة الأداء

تلعب إدارة الأداء دورًا محوريًا في مراقبة ومتابعة أداء العاملين وضمان تحقيق الأهداف الإنتاجية للمؤسسة. تعتمد إدارة الموارد البشرية على أنظمة تقييم أداء شاملة تقيّم أداء الموظفين بشكل دوري بناءً على مجموعة من المعايير المحددة، مثل الالتزام، الجودة، الكفاءة (شحاته، ٢٠٢٤).

يساعد تقييم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح للإدارة وضع خطط لتحسين الأداء أو تقديم الدعم اللازم للعاملين الذين يحتاجون إلى تطوير. بالإضافة إلى ذلك، تستخدم إدارة الأداء كأداة لتقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم المهنية، كما تُستخدم نتائج التقييم لتحديد المكافآت والحوافز، مما يعزز روح المنافسة الإيجابية بين العاملين ويحفّزهم على تقديم أفضل ما لديهم. بذلك، يُسهم التقييم المستمر في تحسين الأداء العام، وتعزيز إنتاجية المؤسسة، وتحقيق الاستدامة في النجاح (زيادي، ٢٠٢٤).

تتداخل هذه الوظائف الثلاث بشكل متكامل، حيث يساهم كل منها في تحقيق كفاءة العمل وتطوير الأداء في المؤسسات الصحية، من خلال التوظيف السليم، والتدريب المستمر، وإدارة الأداء الفعالة، تضمن إدارة الموارد البشرية تهيئة بيئة عمل تدعم النمو والتنافسية على المدى البعيد (الزهراني، ٢٠٢٤).

٤,٣,٢ أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية بوزارة الصحة في محافظة جدة
تُعد وزارة الصحة بمحافظة جدة إحدى الجهات الحكومية الحيوية التي تضطلع بدور محوري في تقديم الخدمات الصحية والرعاية الوقائية والعلاجية لمواطني وزوار المحافظة، وذلك في إطار منظومة الرعاية الصحية الشاملة التي تنتهجها المملكة العربية السعودية. وتضم الوزارة عددًا كبيرًا من المستشفيات العامة والتخصصية، والمراكز الصحية الأولية، والوحدات المساندة، والتي تخدم شريحة واسعة من السكان في ظل النمو السكاني المتزايد والتوسع الحضري المتسارع في محافظة جدة.

ومع التغيرات المتلاحقة في متطلبات العمل المؤسسي، وتزايد التحديات المرتبطة بإدارة الكوادر البشرية في القطاع الصحي، ظهرت الحاجة إلى تحديث الأنظمة الإدارية، وتبني مفاهيم التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتعزيز كفاءة

الأداء. وفي هذا السياق، أولت وزارة الصحة بمحافظة جدة اهتمامًا متزايدًا بتطبيق الحلول الرقمية داخل إداراتها المختلفة، لاسيما إدارة الموارد البشرية، بهدف الارتقاء بجودة الخدمة، وتحسين بيئة العمل، وتحقيق الاستدامة التشغيلية، بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ الرامية إلى تطوير القطاع الصحي من حيث الكفاءة والجودة والابتكار (الدباس، ٢٠٢٤).

١. أتمتة العمليات الإدارية: قامت وزارة الصحة بمحافظة جدة برقمنة العديد من الإجراءات الإدارية، مثل طلب الإجازات، وتجديد العقود، وتحديث بيانات الموظفين، من خلال أنظمة إلكترونية مثل "موارد" و "مديري"، ما أسهم في تقليص الزمن المستغرق لإنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء الإجرائية.

٢. تعزيز دقة البيانات وسهولة الوصول إليها: وفرت الوزارة أنظمة معلوماتية مركزية تُمكن من الوصول السريع والدقيق إلى ملفات الموظفين وسجلاتهم الوظيفية، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، ويسهل عمليات الرقابة والتخطيط.

٣. تحسين تقييم الأداء: اعتمدت الوزارة على أنظمة رقمية لتقييم الأداء الوظيفي تركز على معايير موضوعية وقابلة للقياس، ما عزز من مبدأ العدالة بين الموظفين، وساعد في الكشف المبكر عن فجوات الأداء ووضع خطط تطويرية مناسبة.

٤. رفع كفاءة التخطيط للقوى العاملة: أتاحت البيانات الرقمية والتحليلات الذكية لإدارات الموارد البشرية بالوزارة القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الكوادر، وتوزيعها وفقًا للاحتياج الفعلي للمرافق الصحية في المحافظة.

٥. تحسين تجربة الموظف: من خلال المنصات الإلكترونية، أصبح بإمكان موظفي وزارة الصحة بجدة إدارة شؤونهم الإدارية بأنفسهم مثل تقديم الطلبات، والاستعلام عن الرواتب، ومتابعة الترقيات، ما عزز من شعورهم بالتمكين والرضا الوظيفي.

٦. دعم التدريب والتطوير المهني: وفرت الوزارة برامج تدريبية رقمية على منصات إلكترونية متخصصة، مما ساعد في رفع مستوى الكفاءة المهنية للكوادر الصحية والإدارية، دون التقيد بالزمان أو المكان.

٧. تعزيز الشفافية والمساءلة: من خلال تتبع الإجراءات إلكترونياً وتوثيقها، أصبحت إدارات الموارد البشرية قادرة على مراقبة الأداء بدقة، وتحديد مواطن القصور، والتعامل مع القضايا الوظيفية بمرونة وموضوعية.

٨. تسريع اتخاذ القرار: ساعدت التقارير الرقمية التفاعلية التي توفرها أنظمة الموارد البشرية على تقديم صورة واضحة وشاملة لصناع القرار، مما مكّهم من اتخاذ قرارات سريعة وفعالة مبنية على بيانات موثوقة ومحدثة (زلط، ٢٠٢٣).

٤,٢ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (قرط، ٢٠٢٣) بعنوان " التحول الرقمي و أثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة

اتصالات الجزائر"

استهدفت الدراسة تحليل مدى تأثير التحول الرقمي في رفع مستوى أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من خلال تقييم درجة التحول الرقمي ومستوى الأداء الفعلي للعاملين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وُزعت على عينة مكونة من ٥٤ موظفًا. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحول الرقمي والأداء البشري داخل المؤسسة، وبيّنت وجود تأثير معنوي قوي للتحول الرقمي في تحسين الأداء، إذ فسّر المتغير المستقل نحو ٦١% من التغير في أداء الموارد البشرية.

٢. دراسة (العزب، ٢٠٢٣) بعنوان " أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة

تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية"

سعت الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تمكين الموارد البشرية في ديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وطُبقت استبانة على عينة من ٣٣٢ موظفًا. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وممارسات تمكين الموارد البشرية، مما يؤكد دور الرقمنة في دعم التفويض والتدريب وبناء فرق العمل داخل الوزارة.

٣. دراسة (زلط، ٢٠٢٣) بعنوان " أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية

على العاملين بشركات الاتصالات في مصر"

تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات المصرية، من خلال تحليل استجابات ٢٦٢ موظفًا. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لقياس الثبات والصدق وتحليل البيانات. وأظهرت النتائج وجود أثر واضح للتحول الرقمي على استراتيجيات الموارد البشرية، مع

توصية بضرورة مواصلة تبني ممارسات التحول الرقمي، لما لها من دور مباشر في تطوير الإدارة ودعم الكفاءة المؤسسية.

٤. دراسة (بن عريمة، ٢٠٢٤) بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة"

هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة موبيليس بورقلة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وجمعت بيانات من ٤١ موظفًا باستخدام استبانة. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحول الرقمي بالمؤسسة، في حين جاء مستوى الأداء متوسطًا. كما أثبت التحليل وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في الأداء، إضافة إلى وجود فروق بين العاملين وفقًا للخصائص الديموغرافية المرتبطة بالجنس والعمر والمستوى التعليمي.

٥. دراسة (الزهراني، ٢٠٢٤) بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي بأبعاده التقنية والتنظيمية في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات التخصصية بجدة. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستهدفت عينة من ٢٩٠ موظفًا من مختلف الفئات الصحية والإدارية. خلصت الدراسة إلى ارتفاع مستوى التحول الرقمي والأداء الوظيفي، كما أثبتت النتائج وجود تأثير دال للتحول الرقمي في رفع أداء الموظفين، مع رصد فروق تعزى للعمر والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بزيادة دعم مشاريع التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات الصحية.

٦. دراسة (عبدالغني، ٢٠٢٣) بعنوان " تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية"

ركزت الدراسة على تحليل تأثير التحول الرقمي في فاعلية الأداء التنظيمي داخل البنوك المصرية، من خلال عينة مكونة من ٣٦٠ موظفًا. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء التنظيمي، بينما لم تظهر فروق دالة وفقًا للجنس والعمر، في حين وجدت فروق مرتبطة بسنوات الخبرة والمستوى التعليمي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات رقمية واضحة وتعزيز المهارات الرقمية للعاملين.

٧. دراسة (طرفة، ٢٠٢٠) بعنوان "تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي وظائف الموارد البشرية في عصر

التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"

تناولت الدراسة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير وظائف الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر. اعتمدت على استبانة شملت ٦١ موظفًا. انتهت النتائج إلى وجود فروق معنوية بين مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات ومختلف وظائف الموارد البشرية مثل التخطيط، التدريب، التوظيف، والتحفيز، مما يؤكد الدور المحوري للتكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد البشرية.

٨. دراسة (الدباس، ٢٠٢٤) بعنوان " أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في

الوزارات الأردنية"

استهدفت الدراسة قياس أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. استخدمت المنهج الوصفي واستبانة وُزعت على ٣٨٤ موظفًا. أظهرت النتائج أن مستوى متطلبات التحول الرقمي وممارسات الموارد البشرية يأتي في المستوى المتوسط، مع وجود تأثير قوي للتحول الرقمي في تحسين الممارسات الإدارية؛ حيث بلغ معامل التفسير ٧٠,٩%. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البيئة الرقمية وتطوير آليات تقييم الأداء والحوافز.

٩. دراسة (مهدي، ٢٠٢٢) بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل وكالة الصندوق الوطني للتقاعد بولاية سعيدة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكشفت النتائج عن وجود تأثير واضح للتحول الرقمي في تطوير ممارسات الموارد البشرية، خاصة في الجوانب المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة للاتصال والمعلومات..

١٠. دراسة (عبدالله، ٢٠٢٣) بعنوان " دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية".

ركزت الدراسة على التعرف إلى التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مسار التحول الرقمي بجامعة المنصورة. طبقت الدراسة المنهج الوصفي على عينة من ٣٠٠ فرد من أعضاء هيئة التدريس والإداريين. وبيّنت النتائج أن أبرز التحديات ترتبط بسرعة التغير التكنولوجي والظروف المادية وضعف توافق مخرجات التعليم مع

متطلبات السوق. كما أظهرت الدراسة أهمية توفير بيئة داعمة للإبداع وتطوير مهارات العاملين لتعزيز التحول الرقمي.

١١. دراسة (القماطي، ٢٠٢٢) بعنوان " تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة

الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور تقنيات التحول الرقمي في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في شركات البترول المصرية والليبية. اعتمدت الدراسة على المزج بين المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، وجمعت بيانات من ٣١١ موظفًا. أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التحول الرقمي في تعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء. كما أكدت ضرورة تطوير المهارات الرقمية والبيئية وتحسين أساليب العمل لدعم التحول الأخضر الرقمي معًا.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية

١٢. دراسة (Purwanto، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة التحويلية (TL) على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)، والعلاقة بين TL والأداء، وTL وIWB، وتبادل أعضاء القادة (LMX وOCB، وLMX والأداء، وLMX وسلوك العمل المبتكر (IWB)، والالتزام التنظيمي (OCB وOCB، وOC والأداء، وOC وIWB، والتحول الرقمي (DT وOCB، وDT والأداء، وDT وIWB، وQWL وOCB، وQWL والأداء، وQWL وIWB، وOCB والأداء، والعلاقة بين IWB والأداء. طريقة هذا البحث كمية وكان مجتمع الدراسة ٣٤١ جامعة خاصة بينما كان عدد العينات المستخدمة في هذه الدراسة ١٨١ جامعة خاصة. استخدمت تقنية أخذ العينات في هذه الدراسة العينة العشوائية متعددة المراحل. في هذه الدراسة، استخدمت الدراسة مقياس ليكرت من سبع نقاط. تستخدم الدراسة برنامج SmartPLS كأداة لمعالجة البيانات. يتم تطبيق اختبار الصلاحية على جميع بنود الأسئلة في كل متغير، وهناك عدة مراحل للاختبار سيتم إجراؤها، وهي من خلال اختبار الصلاحية المتقارب، واختبار استخراج متوسط التباين (AVE)، واختبار الصلاحية التمييزي. توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين TL وOCB، وعلاقة إيجابية بين TL وأداء الجامعات الخاصة. توجد أيضًا علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين TL وIWB، وعلاقة إيجابية ودالة إحصائية بين LMX وOCB. ومع ذلك، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين LMX

وأداء الجامعة. توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين LMX و IWB، وعلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين OC و OCB، وعلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين OC و IWB. توجد أيضًا علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين DT و OCB، وعلاقة غير ذات دلالة إحصائية بين DT وأداء الجامعة. هذا يعني أن DT لا يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على الأداء. توجد علاقة غير ذات دلالة إحصائية إحصائيًا بين DT و IWB، وعلاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين QWL و OCB. توجد علاقة غير دالة إحصائيًا بين جودة الحياة العملية والأداء الجامعي. توجد علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين جودة الحياة العملية والسلوك التفاعلي، وكذلك بين السلوك التنظيمي والأداء الجامعي، وكذلك بين السلوك التفاعلي والأداء الجامعي.

١٣. دراسة (Zhang، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تحويل إدارة الموارد البشرية رقميًا في سياق الاقتصاد الرقمي. تشكل محركات واتجاهات وتأثيرات التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية المحتوى الرئيسي للدراسة. تقترح الدراسة أن خمسة عوامل - الاحتياجات الرقمية للعملاء الداخليين، والابتكار الرقمي للصناعة، وتحديات المنافسين، وحوكمة الابتكار الرقمي، واحتياجات العصر الرقمي - تدفع التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية. وتحلل الدراسة جوهر التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية، مثل مكان العمل الرقمي، وعمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية، وخدمات الموظفين الرقمية. وتشير الدراسة على وجه الخصوص إلى أن عمليات إدارة الموارد البشرية الرقمية تشير إلى تنفيذ وظائف الاختيار والتدريب والتطوير والتقييم بالاستفادة من أحدث التقنيات الرقمية. وتؤكد الدراسة أنه على الرغم من أن التحول الرقمي يجلب فوائد لتطوير الأعمال، إلا أنه لا يمكن تجاهل آثاره المحتملة، بما في ذلك كيفية تحويل أنظمة إدارة الموارد البشرية القديمة والجديدة والآثار السلبية للنظام الجديد.

١٤. دراسة (Nicolás-Agustín، ٢٠٢٢)

يدرس هذا البحث بعض ممارسات الموارد البشرية في العصر الرقمي التي تُفضل تطبيق التحول الرقمي. تشير حجج المؤلفين إلى أنه لكي يكون الموظفون موردًا أساسيًا في عمليات التحول الرقمي، لا بد من وجود توافق استراتيجي لدفع الشركة نحو تحقيق هذه الأهداف، تم اختبار الفرضيات في عينة تمثيلية مكونة من ١٨٤ شركة تصنيع تضم عشرة موظفين أو أكثر وتقع في جنوب شرق إسبانيا، باستخدام المربعات الجزئية الصغرى، تُظهر نتائج الباحثين أن ممارسات الموارد البشرية تُسهم جزئيًا في العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والتحول الرقمي. واستنادًا إلى النهج

المشروط، يؤكد المؤلفون أيضًا على ضرورة تطبيق الشركة لممارسات الموارد البشرية التي تُشجع سلوكيات الموظفين المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة. يُمكن هذا التوافق الاستراتيجي وممارسات الموارد البشرية هذه الشركات من تحقيق التحول الرقمي سعيًا لتحقيق أداء متميز، يمكن للدراسات الطولية ومتعددة المستويات أن تزيد من قوة البحث، والذي قد يشمل أيضًا شركات من قطاعات أخرى. على الرغم من أن العنصر التكنولوجي أساسي في عمليات التحول الرقمي، إلا أن إدارة رأس المال البشري أكثر أهمية. يُسلط هذا البحث الضوء على الدور الوسيط لإدارة الموارد البشرية، حيث تُعد ممارسات مثل العمل عن بُعد والعمل الجماعي ومشاركة الموظفين أساسية لتعزيز السلوك الابتكاري وتنفيذ عملية التحول الرقمي، في البيئة الرقمية الجديدة، يجب على الشركات اعتماد مجموعة من ممارسات الموارد البشرية التي تفضل سلوك الموظفين المبتكر الذي يساعد على تحويل أعمالهم رقميًا.

١٥. دراسة (Demir، ٢٠٢٣)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي (DigiTr) والابتكار وتخطيط الموارد البشرية (HRP) في الفنادق للتحقيق في تأثير DigiTr على الابتكارات وتخطيط الموارد البشرية واختبار التأثير الوسيط للابتكار على العلاقة بين DigiTr و HRP، استخدم الباحثين منهج بحث كمي في هذه الدراسة، وتحديدًا من خلال إجراء استبيان مختلط وجهًا لوجه وعبر الإنترنت لجمع البيانات من ٤٦٢ مديرًا ومدير قسم وأخصائي موارد بشرية في فنادق أربع وخمس نجوم في تركيا. قيّم الاستبيان المنظم DigiTr، والابتكارات في نماذج الأعمال والخدمات والعمليات، والتغيرات الكمية والنوعية في الموارد البشرية. واستخدم المؤلفون نموذج المعادلات الهيكلية القائمة على التباين لاختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج أن تقنية DigiTr أثرت على كلٍّ من الابتكارات وتخطيط الموارد البشرية في الفنادق، وكذلك على تأثير الابتكارات على تخطيط الموارد البشرية. إضافةً إلى ذلك، ساهمت DigiTr والابتكارات في زيادة التغيرات النوعية في تخطيط الموارد البشرية، لكنها قلّلت من التغيرات الكمية. وأخيرًا، ساهمت الابتكارات في توطيد العلاقة بين DigiTr وتخطيط الموارد البشرية، تشير هذه النتائج إلى أن أصحاب العمل والموظفين بحاجة إلى أن يكونوا على دراية بالتطورات في التوظيف في صناعة السياحة، حيث يمكن أن تؤثر هذه التطورات بشكل كبير على تخطيط الموارد البشرية من خلال DigiTr والابتكارات.

١,٤,٢ التعليق على الدراسات السابقة

لقد أظهرت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي في علاقته بإدارة الموارد البشرية توافقًا عامًا حول الأثر الإيجابي لهذا التحول على تحسين الأداء الإداري والوظيفي، وتطوير الكفاءة والتمكين، وتسهيل الممارسات الإدارية. وتنوعت مجالات تطبيق هذه الدراسات ما بين القطاعات الحكومية والخاصة، مثل قطاع الاتصالات، والصحة، والبنوك، والتعليم، والسياحة، مما يدل على أهمية موضوع التحول الرقمي وانتشاره كمجال بحثي حديث ومتجدد.

كما تميزت معظم الدراسات السابقة باستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، وتوظيف أدوات إحصائية متعددة مثل المتوسطات والانحراف المعياري وتحليل الانحدار، مما وفر لها أسسًا كمية تدعم نتائجها. وقد خلصت جميع هذه الدراسات تقريبًا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وممارسات أو أداء الموارد البشرية.

أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١. تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها العام، حيث تبحث في أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.
٢. استخدمت معظم الدراسات السابقة، وكذلك الدراسة الحالية، المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب علمي مناسب لطبيعة المتغيرات.
٣. اعتمدت جميع الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.
٤. تتفق النتائج العامة للدراسات السابقة مع فرضيات الدراسة الحالية من حيث التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء والكفاءة الوظيفية.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١. تختلف الدراسة الحالية من حيث السياق التطبيقي، إذ تركز على وزارة الصحة في محافظة جدة كمجال تطبيقي داخل القطاع الحكومي الصحي، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة التي ركزت على شركات اتصالات أو قطاعات خاصة أو بنوك.
٢. تتناول الدراسة الحالية كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع شامل، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على متغيرات جزئية مثل الأداء الوظيفي أو التمكين فقط.

٣. تبنت الدراسة الحالية أبعادًا محددة للتحويل الرقمي (الأنظمة الرقمية، القيادة الرقمية، الخدمات الرقمية)، تختلف جزئيًا عن أبعاد بعض الدراسات الأخرى التي تضمنت البنية التحتية، الثقافة التنظيمية، السياسات، وغيرها.

٤. البيئة التنظيمية في وزارة الصحة بجدة تمتاز بتعقيدات إدارية وفنية تختلف عن المؤسسات التي درست سابقًا، مما يمنح الدراسة الحالية طابعًا مميزًا.

الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الدراسة الحالية

١. تساعد الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد المتغيرات والعلاقات بينها.
٢. تمكن الباحث من صياغة أداة قياس مناسبة، مستندة إلى أدوات استخدمتها دراسات سابقة تم اختبارها ميدانيًا.
٣. أوضحت الدراسات السابقة أهمية التحويل الرقمي كعامل مؤثر على إدارة الموارد البشرية، مما عزز من واقعية الفرضيات الحالية.
٤. كشفت الدراسات عن جوانب لم تُغطَّ بشكل كافٍ في القطاعات الحكومية الصحية، مما أكد وجود فجوة بحثية تستهدفها هذه الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

١. تُعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تطبق موضوع التحويل الرقمي على إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي الصحي، وبشكل خاص في وزارة الصحة بمحافظة جدة.
٢. تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على كفاءة إدارة الموارد البشرية كمتغير شامل، وليس فقط الأداء أو التمكين أو التخطيط، مما يعطيها شمولية أكبر.
٣. تبنت الدراسة أبعادًا محددة تعكس واقع التحويل الرقمي داخل المؤسسات الحكومية السعودية، متوافقة مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. تعكس الدراسة طبيعة بيئة العمل السعودية في المؤسسات الصحية الحكومية، من حيث الثقافة التنظيمية، والقيادة الإدارية، والأنظمة المستخدمة، وهو ما يمنحها قيمة تطبيقية وعلمية مضافة.

الفصل الثالث: المنهجية

١,٣ المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهج المستخدم في البحث وعلمياته الإجرائية متضمناً مجتمع وعينة البحث وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

٢,٣ المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى معرفة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة الصحة في محافظة جدة، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي، حيث يعمل على توضيح متغيرات الدراسة، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها ويعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة.

٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصحة بمحافظة جدة، من مختلف الأقسام و الإدارات المختلفة داخل المستشفيات الحكومية، ونظراً لكبر عدد أفراد العينة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة من خلال نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة ٣٥٠ فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

٤,٣ مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

- المصادر الثانوية: قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.
- المصادر الأولية: قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات بطريقة مباشرة من أفراد العينة حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف معرفة أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة الصحة في محافظة جدة.

٥,٣ أدوات الدراسة :

تم الاعتماد على أداة الاستبيان، حيث تم العمل على الاستبانة لتتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

١. القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة العاملين في وزارة الصحة بمحافظة جدة والمتمثلة في: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الوظيفية.
٢. القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة، فيتمثل المتغير المستقل في "التحول الرقمي" وسوف يتم قياسه من خلال (١٥) عبارات، والمتغير التابع المتمثل في "كفاءة إدارة الموارد البشرية" وسوف يتم قياسه من خلال (١٠) عبارات، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (Likert.1961) الخماسي حيث تتراوح اختياراته من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) والتي تشير إلى (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

جدول (١-٣) درجات إجابة عينة الدراسة على عبارات ومفردات أداة الاستبيان

١	٢	٣	٤	٥
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

وللوقوف على أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة الصحة في محافظة جدة محل الدراسة، فقد وزعت المتوسطات الحسابية على مستويات ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٢-٣) توزيع المتوسطات الحسابية إلى المستويات الثلاثة التالية

ت	الوسط الحسابي	مستوى الموافقة
١.	٢,٦٤-١	منخفض
٢.	٣,٤٩-٢,٦٥	متوسط
٣.	٥,٠٠-٣,٥٠	مرتفع

٦,٣ صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

المتغير المستقل: التحول الرقمي

جدول (٣-٣) معاملات الارتباط لعبارات محور التحول الرقمي

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الأنظمة الرقمية			
١	تعتمد وزارة الصحة على أنظمة رقمية متكاملة في إدارة بيانات الموارد البشرية.	0.767**	.,.,.,.
٢	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري بما يتوافق مع تطورات العمل.	0.557**	.,.,.,.
٣	توفر الأنظمة الرقمية إمكانية الوصول السريع والدقيق إلى معلومات الموظفين.	0.669**	.,.,.,.

٤	تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل نسبة الأخطاء الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.	٠,٧٢٦**	٠,٠٠٠
٥	تستخدم الوزارة أنظمة ذكاء اصطناعي أو تحليلات بيانات لدعم قرارات الموارد البشرية.	٠,٦٥٨**	٠,٠٠٠
القيادة الرقمية			
٦	تؤمن القيادة العليا بأهمية التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية.	0.652**	٠,٠٠٠
٧	تقوم القيادة بتوفير الموارد اللازمة لدعم المبادرات الرقمية في الوزارة.	0.652**	٠,٠٠٠
٨	تشجع القيادة على استخدام التكنولوجيا في أداء المهام اليومية.	0.708**	٠,٠٠٠
٩	يتم إشراك موظفي الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التحول الرقمي.	٠,٦٨٣**	٠,٠٠٠
١٠	توفر القيادة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.	٠,٧٣٨**	٠,٠٠٠
الخدمات الرقمية			
١١	توفر وزارة الصحة خدمات إلكترونية متكاملة لموظفيها عبر منصات رقمية.	0.576**	٠,٠٠٠
١٢	يمكن للموظفين تنفيذ معاملاتهم بسهولة دون الحاجة لمراجعة الجهات المختصة حضورياً.	0.617**	٠,٠٠٠
١٣	تتسم الخدمات الرقمية بالسرعة والكفاءة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين.	0.656**	٠,٠٠٠
١٤	توجد قنوات دعم فني رقمية فعالة لحل مشكلات الأنظمة والخدمات الإلكترونية.	٠,٧٠٩**	٠,٠٠٠

١٥	تتيح الوزارة خدمات رقمية مخصصة لإدارة الأداء، التدريب، والتطوير المهني.	٠,٦٨٤ **	٠,٠٠٠
----	---	----------	-------

** ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات التحول الرقمي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات التحول الرقمي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المتغير التابع: كفاءة إدارة الموارد البشرية

جدول (٤-٣) معاملات الارتباط لعبارات محور كفاءة إدارة الموارد البشرية

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
١٦	تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز المهام الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية.	٠,٧٦٠ **	٠,٠٠٠
١٧	تؤدي أدوات التحول الرقمي إلى تحسين جودة الأداء الإداري.	٠,٧٢٥ **	٠,٠٠٠
١٨	تساعد الخدمات الإلكترونية على تقليل التكاليف التشغيلية في إدارة الموارد البشرية.	٠,٧٤٠ **	٠,٠٠٠
١٩	توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار في الموارد البشرية.	٠,٧٧٨ **	٠,٠٠٠
٢٠	يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية.	٠,٧٧٣ **	٠,٠٠٠
٢١	يتمتع موظفو الموارد البشرية بكفاءة عالية في استخدام الأنظمة الرقمية.	٠,٨٦٧ **	٠,٠٠٠
٢٢	تُمكن الأنظمة الرقمية من تتبع أداء الموظفين بشكل لحظي ودقيق.	٠,٨٠٣ **	٠,٠٠٠
٢٣	يسهل التحول الرقمي عمليات التوظيف والتعيين في الوزارة.	٠,٨٢٧ **	٠,٠٠٠
٢٤	ساهمت الخدمات الإلكترونية في تحسين فعالية التواصل بين الموارد البشرية وباقي الإدارات.	٠,٨٢٠ **	٠,٠٠٠
٢٥	تعزز الأدوات الرقمية من القدرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	٠,٨٦٠ **	٠,٠٠٠

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات المتغير التابع (كفاءة إدارة الموارد البشرية) كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يعني أن عبارات المحور تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

٧,٣ ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (٥-٣) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
الأنظمة الرقمية	٠,٨٥٤	٥
القيادة الرقمية	٠,٨٣٤	٥
الخدمات الرقمية	٠,٨٩٢	٥
كفاءة إدارة الموارد البشرية	٠,٨٩٤	١٠
إجمالي استمارة الاستبيان	٠,٨٧٤	٢٥

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من ٠,٧ لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

٨,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تعتمد هذه الدراسة في اختبار الفرضيات على مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية بالإضافة إلى مجموعة من الاختبارات التحليلية المناسبة لأهداف البحث، ويتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لإجراء هذه التحليلات، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث:

- اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم هذا الاختبار لقياس ثبات وصلاحية محتوى الاستبيان البحثي من خلال حساب معامل الثبات والصلاحية الذاتية.
- مجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية: تتضمن هذه المقاييس حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ويعتمد الباحث على هذه المقاييس للتعرف على خصائص فقرات عينة الدراسة، ويهدف إلى وصف المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة.

- تحليل الارتباط: لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: المناقشة والنتائج

١,٤ المقدمة

يتناول هذا الفصل تحليل العينة الرئيسية للدراسة من أجل الكشف عن واقع متغيرات الدراسة من خلال استخدام الإحصاء الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم التحقق من فروض البحث الرئيسية والفرعية من من خلال استخدام الإحصاء وتحديدًا تحليل الإنحدار الخطي لمعرفة وقياس حجم التأثير الكلي للمتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغير التابع.

٢,٤ تحليل المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة

يتناول هذا الجانب من الفصل تحليل البيانات الشخصية لعينة البحث باستخدام النسب والأعداد لكافة المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

١,٢,٤ الجنس

جدول (١-٤) وصف عينة البحث وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٢٧٣	%٧٨
أنثى	٧٧	%٢٢

يوضح الجدول رقم (١-٤) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الجنس، حيث تبين أن عدد الذكور بلغ (٢٧٣) بنسبة (%٧٨) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (٧٧) بنسبة (%٢٢). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة من الذكور، مما يعكس هيمنة الذكور في مواقع العمل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة بمحافظة جدة، أو قد يكون ناتجًا عن طبيعة العينة المتاحة أثناء تطبيق أداة الدراسة.

٢,٢,٤ المؤهل العلمي

جدول (٢-٤) وصف عينة البحث وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	٤٩	%١٤
بكالوريوس	١٨٩	%٥٤
دراسات عليا	١١٢	%٣٢

يوضح الجدول رقم (٢-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تبين أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس بعدد (١٨٩) فردًا، ونسبة بلغت (%٥٤) من إجمالي العينة. ويلهم حملة الدراسات العليا بعدد (١١٢) مشاركًا بنسبة (%٣٢)، ثم المشاركون من حملة الدبلوم فأقل بعدد (٤٩) ونسبة (%١٤)، تعكس هذه النتائج ارتفاع المستوى التعليمي لدى أفراد العينة، مما يعزز من مصداقية البيانات التي تم الحصول عليها عبر الاستبانة، حيث من المتوقع أن يكون لدى المشاركين من هذه الفئات الدراسية إدراك جيد بمفاهيم التحول الرقمي وكفاءة إدارة الموارد البشرية، وهو ما يدعم موضوع الدراسة.

٣,٢,٤ الفئة العمرية

جدول (٣-٤) وصف عينة البحث وفق العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٣٥	%١٠
من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة	١٣٣	%٣٨
من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة	١٥٤	%٤٤
٥٠ سنة فأكثر	٢٨	%٨
أكثر من ٥٥ سنة	١٧	%10

يُبيّن الجدول رقم (٤-٣) التوزيع العمري لأفراد عينة الدراسة، حيث تَمَثِّل أكبر فئة عمرية في المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين ٤٠ وأقل من ٥٠ سنة، بعدد (١٥٤) مشاركًا ونسبة (٤٤%) من إجمالي العينة. تليها الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (٣٨%) وبعدد (١٣٣) مشاركًا، ثم الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة بنسبة (١٠%)، وأخيرًا الفئة ٥٠ سنة فأكثر بنسبة (٨%)، وتعكس هذه النتائج أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين من ٣٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، وهي الفئات التي غالبًا ما تكون في ذروة النشاط الوظيفي والخبرة العملية، مما يعزز من جودة البيانات، لكونهم الفئة الأكثر احتكاكًا بعمليات التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في بيئة العمل الحكومية.

٤,٢,٤ سنوات الخبرة

جدول (٤-٤) وصف عينة البحث وفق عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٥	١١%
من ٥-أقل من ١٠ سنوات	٢٥	١٧%
من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة	٦٣	٤٢%
٢٠ سنة فأكثر	٦٦	٣٠%

يوضح الجدول رقم (٤-٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية، حيث تبين أن النسبة الأكبر من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين ١٠ وأقل من ٢٠ سنة، وذلك بعدد (٦٣) مشاركًا ونسبة (٤٢%) من إجمالي العينة. يلي ذلك المشاركون الذين يملكون خبرة تبلغ ٢٠ سنة فأكثر، بنسبة (٣٠%) وعدد (٦٦) مشاركًا. في حين أن (١٧%) من المشاركين تتراوح خبراتهم بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، و(١١%) فقط لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة عملية متقدمة، وهو ما يعزز من مصداقية إجاباتهم حول مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية، نظرًا لتراكم خبراتهم وملاحظاتهم الواقعية في بيئة العمل، ما يجعل تقييمهم لموضوع الدراسة أكثر وعيًا ونضجًا.

جدول (٥-٤) وصف عينة البحث وفق المسى الوظيفي

سنوات الخبرة العملية	التكرار	النسبة المئوية
موظف	١٠٢	٢٩%
طبيب	١٤٧	٤٢%
رئيس قسم	٥٩	١٧%
مدير	٤٢	١٢%

يُبين الجدول رقم (٥-٤) توزيع أفراد العينة حسب المسى الوظيفي، حيث تصدّر المشاركون من فئة الأطباء بنسبة بلغت (٤٢%) وعدد (١٤٧) طبيبًا، يليهم الموظفون الإداريون بنسبة (٢٩%) وعدد (١٠٢) موظفًا، ثم رؤساء الأقسام بنسبة (١٧%) وعدد (٥٩)، وأخيرًا المدبرون بنسبة (١٢%) وعدد (٤٢) مشاركا، وتعكس هذه النتائج تنوع العينة من حيث المواقع الإدارية والفنية، ما يعزز شمولية الدراسة وثراء بياناتها، خاصة أن الأطباء يشكلون النسبة الأكبر، وهم من الفئات الأكثر تفاعلاً مع التحول الرقمي في تقديم الخدمات الصحية، بينما يُمثل الموظفون والرؤساء والمدبرون فئات لها دور جوهري في إدارة الموارد البشرية ومتابعة عمليات التحسين الإداري. هذا التنوع يثري التحليل ويمنح مصداقية أكبر لنتائج الدراسة المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على كفاءة الإدارة.

٣,٤ الإحصاء الوصفي لعبارات قائمة الاستبيان

١,٣,٤ الإحصاء الوصفي لمحور التحول الرقمي

❖ المحور الأول: الأنظمة الرقمية

جدول (٦-٤) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأنظمة الرقمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١	تعتمد وزارة الصحة على أنظمة رقمية متكاملة في إدارة بيانات الموارد البشرية.	٤,٠٠	١,٠٠٩	٤	مرتفع

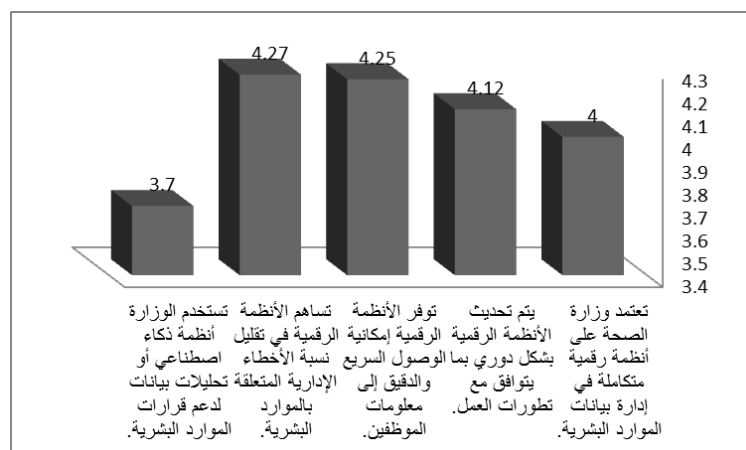
٢	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري بما يتوافق مع تطورات العمل.	٤,١٢	٠,٨٤٧	٣	مرتفع
٣	توفر الأنظمة الرقمية إمكانية الوصول السريع والدقيق إلى معلومات الموظفين.	٤,٢٥	٠,٨٩٤	٢	مرتفع
٤	تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل نسبة الأخطاء الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.	٤,٢٧	١,٠١	١	مرتفع
٥	تستخدم الوزارة أنظمة ذكاء اصطناعي أو تحليلات بيانات لدعم قرارات الموارد البشرية.	٣,٧٠	١,٢٣	٥	مرتفع
المتوسط العام		٤,٠٦٨	٠,٩٩٨	مرتفع	

يتضح من جدول (٤-٦) أن تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى استخدام الأنظمة الرقمية في وزارة الصحة جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٤,٠٦٨) والانحراف المعياري (٠,٩٩٨)، مما يدل على وجود درجة عالية من الموافقة على فاعلية الأنظمة الرقمية في دعم إدارة الموارد البشرية.

وقد جاءت العبارة الرابعة "تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل نسبة الأخطاء الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٧) وانحراف معياري (١,٠١)، مما يشير إلى إدراك المشاركين لدور التحول الرقمي في تحسين الدقة وتقليل الأخطاء البشرية.

أما العبارة الخامسة "تستخدم الوزارة أنظمة ذكاء اصطناعي أو تحليلات بيانات لدعم قرارات الموارد البشرية" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، رغم أنها حصلت على تقييم مرتفع بمتوسط (٣,٧٠)، لكنها تسجل أقل درجة مقارنة بباقي العبارات، وهو ما قد يعكس أن استخدام الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات لا يزال في مرحلة التطوير أو الاستخدام المحدود داخل الوزارة.

بشكل عام، تُشير هذه النتائج إلى أن وزارة الصحة تطبق أنظمة رقمية متقدمة ومتكاملة في مجال إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك حاجة لتوسيع نطاق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية لدعم القرارات الإدارية بشكل أكبر.



شكل (١-٤) قيم المتوسطات الحسابية لمحور الأنظمة الرقمية

❖ المحور الثاني: القيادة الرقمية

جدول (٧-٤) الاحصاء الوصفي لعبارات محور القيادة الرقمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
٦	تؤمن القيادة العليا بأهمية التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية.	٤,٢٠	٠,٦٩٣	٢	مرتفع
٧	تقوم القيادة بتوفير الموارد اللازمة لدعم المبادرات الرقمية في الوزارة.	٤,٠٥	٠,٧٦٨	٣	مرتفع
٨	تشجع القيادة على استخدام التكنولوجيا في أداء المهام اليومية.	٣,٣٧	٠,٩٧٨	٥	مرتفع
٩	يتم إشراك موظفي الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التحول الرقمي.	٣,٦٦	٠,٦٨٠	٤	مرتفع
١٠	توفر القيادة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.	٤,٤٢	٠,٦٢٢	١	مرتفع
المتوسط العام		٣,٩٤	٠,٧٤٨	مرتفع	

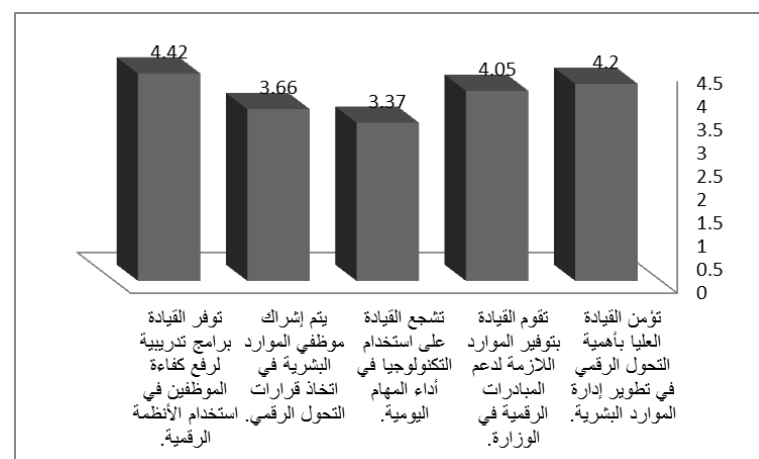
أظهرت نتائج الجدول أن تقييم أفراد عينة الدراسة للقيادة الرقمية في وزارة الصحة كان مرتفعاً بشكل عام،

بمتوسط حسابي عام (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٧٤٨)، مما يشير إلى وجود إدراك إيجابي حول مدى تبني القيادة

العليا في الوزارة لمبادئ التحول الرقمي ودعمها له في إدارة الموارد البشرية.

وقد حصلت العبارة العاشرة "توفر القيادة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية" على المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٤٢)، وهو ما يدل على اهتمام القيادة ببناء القدرات الرقمية لدى الكوادر البشرية، مما يعكس التزام الوزارة بتعزيز الكفاءة الرقمية كجزء من استراتيجيتها في التحول، تلها العبارة السادسة "تؤمن القيادة العليا بأهمية التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية" بمتوسط (٤,٢٠)، مما يؤكد وجود قناة مؤسسية لدى القيادة بأهمية التكنولوجيا الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي، أما العبارة الثامنة "تشجع القيادة على استخدام التكنولوجيا في أداء المهام اليومية" فقد سجلت أدنى متوسط (٣,٣٧) رغم كونها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، ما قد يُشير إلى وجود تفاوت بين القناة القيادية والدعم العملي الملموس في بعض النواحي اليومية للعمل، وربما حاجة إلى مزيد من التحفيز أو إزالة المعوقات التشغيلية.

بوجه عام، تعكس النتائج أن القيادة في وزارة الصحة تلعب دورًا إيجابيًا في دعم التحول الرقمي من خلال توفير التدريب والموارد، مع وجود مساحة لتعزيز مشاركة الموظفين وتمكينهم في هذا التحول.



شكل (٤-٢) قيم المتوسطات الحسابية لمحور القيادة الرقمية

❖ المحور الثالث: الخدمات الرقمية

جدول (٤-٨) الاحصاء الوصفي لعبارات محور الخدمات الرقمية

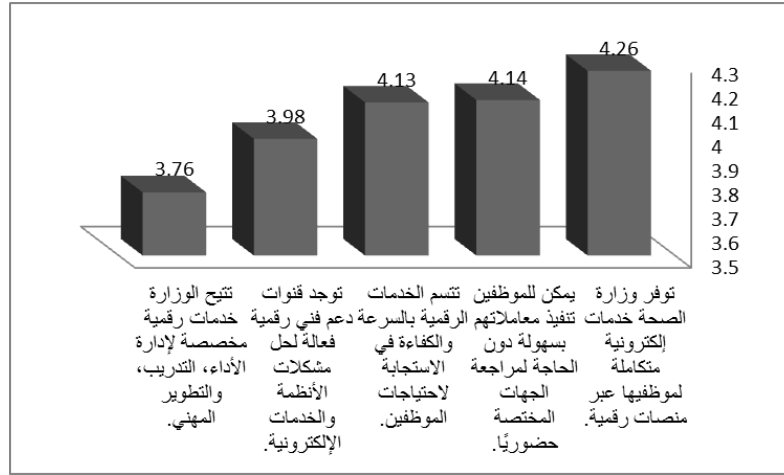
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١١	توفر وزارة الصحة خدمات إلكترونية متكاملة لموظفيها عبر منصات رقمية.	٤,٢٦	٠,٧٤٢	١	مرتفع

١٢	يمكن للموظفين تنفيذ معاملاتهم بسهولة دون الحاجة لمراجعة الجهات المختصة حضورياً.	٤,١٤	٠,٥٩٥	٢	مرتفع
١٣	تتسم الخدمات الرقمية بالسرعة والكفاءة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين.	٤,١٣	٠,٦٣٠	٣	مرتفع
١٤	توجد قنوات دعم فني رقمية فعالة لحل مشكلات الأنظمة والخدمات الإلكترونية.	٣,٩٨	٠,٦٨٨	٤	مرتفع
١٥	تتيح الوزارة خدمات رقمية مخصصة لإدارة الأداء، التدريب، والتطوير المهني.	٣,٧٦	٠,٧٥٦	٥	مرتفع
المتوسط العام		٤,٠٥٤	٠,٦٨٢	مرتفع	

أظهرت نتائج الجدول أن مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة على فاعلية الخدمات الرقمية المقدمة من وزارة الصحة كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (٤,٠٥) وانحراف معياري (٠,٦٨٢)، ما يعكس رضا عامًا عن التحول الرقمي في تقديم الخدمات الإدارية لموظفي الوزارة.

وقد جاءت العبارة الحادية عشرة "توفر وزارة الصحة خدمات إلكترونية متكاملة لموظفيها عبر منصات رقمية" في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٦)، وهو ما يشير إلى إدراك واسع لوجود بنية رقمية متكاملة تتيح تنفيذ العمليات الإدارية إلكترونياً، ويعكس ذلك تقدماً في مجال الأتمتة والتحول الرقمي في القطاع الحكومي، كما أظهرت العبارة الثانية عشرة "يمكن للموظفين تنفيذ معاملاتهم بسهولة دون الحاجة لمراجعة الجهات المختصة حضورياً" متوسطاً مرتفعاً (٤,١٤)، مما يدل على أن الخدمات الرقمية ساهمت في تسهيل الإجراءات وتقليل الحاجة للتواصل الورقي أو الحضور الشخصي، وهو من مؤشرات التحول الرقمي الناجح، أما العبارة الخامسة عشرة "تتيح الوزارة خدمات رقمية مخصصة لإدارة الأداء، التدريب، والتطوير المهني" فقد سجلت أدنى متوسط (٣,٧٦)، رغم بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع، وهو ما قد يعكس وجود تفاوت في توافر أو كفاءة الخدمات المتخصصة المرتبطة بتطوير رأس المال البشري، مقارنة بالخدمات الإدارية العامة.

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن وزارة الصحة قد حققت تقدماً ملموساً في تقديم خدمات رقمية فعالة وسلسلة، مع الحاجة إلى تعزيز الخدمات النوعية المتعلقة بإدارة الأداء والتطوير المهني، بما يواكب التوسع في الأنظمة الرقمية الداعمة لمواردها البشرية.



شكل (٣-٤) قيم المتوسطات الحسابية لمحور الخدمات الرقمية

٢,٣,٤ الإحصاء الوصفي لمحور كفاءة إدارة الموارد البشرية

جدول (٩-٤) الاحصاء الوصفي لمحور كفاءة إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
١٦	تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز المهام الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية.	٤,٠٠	١,٠٠٩	٧	مرتفع
١٧	تؤدي أدوات التحول الرقمي إلى تحسين جودة الأداء الإداري.	٤,٠٩	٠,٨٤٧	٦	مرتفع
١٨	تساعد الخدمات الإلكترونية على تقليل التكاليف التشغيلية في إدارة الموارد البشرية.	٤,٢٣	٠,٨٩٤	٣	مرتفع
١٩	توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار في الموارد البشرية.	٤,٢٩	١,٠١	١	مرتفع
٢٠	يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية.	٣,٦٩	١,٢٣	١٠	مرتفع
٢١	يتمتع موظفو الموارد البشرية بكفاءة عالية في استخدام الأنظمة الرقمية.	٤,٢٥	٠,٧٤٢	٢	مرتفع
٢٢	تُمكن الأنظمة الرقمية من تتبع أداء الموظفين بشكل لحظي ودقيق.	٤,١١	٠,٥٩٥	٤	مرتفع
٢٣	يسهل التحول الرقمي عمليات التوظيف والتعيين في الوزارة.	٤,١٠	٠,٦٣٠	٥	مرتفع

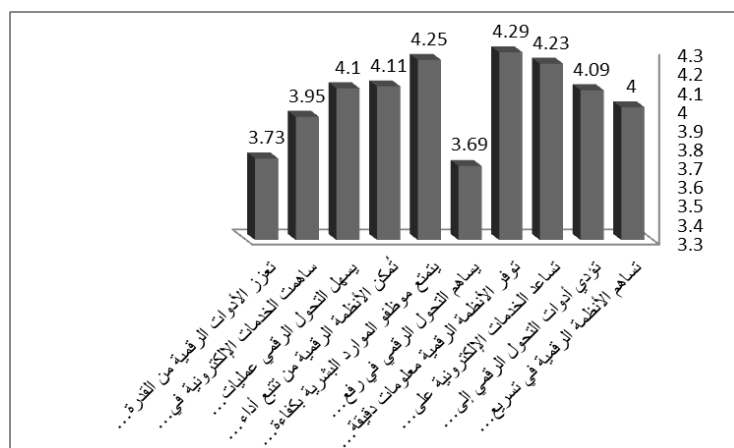
٢٤	ساهمت الخدمات الإلكترونية في تحسين فعالية التواصل بين الموارد البشرية وباقي الإدارات.	٣,٩٥	٠,٦٨٨	٨	مرتفع
٢٥	تعزز الأدوات الرقمية من القدرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	٣,٧٣	٠,٧٥٦	٩	مرتفع
المتوسط العام		٤,٠٤٤	٠,٨٤٠	مرتفع	

أظهرت نتائج الجدول أن تقييم أفراد العينة لكفاءة إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٤) بانحراف معياري (٠,٨٤٠)، وهو ما يدل على إدراك المشاركين لأثر التحول الرقمي في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية والوظيفية داخل إدارة الموارد البشرية في وزارة الصحة، وقد سجلت العبارة رقم (١٩) "توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار في الموارد البشرية" أعلى متوسط (٤,٢٩)، ما يعكس إدراكًا واضحًا لأهمية دقة البيانات الرقمية في دعم القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري، وهو مؤشر قوي على نضج البنية الرقمية التحليلية لدى الوزارة.

تلها العبارة (٢١) "يتمتع موظفو الموارد البشرية بكفاءة عالية في استخدام الأنظمة الرقمية" بمتوسط (٤,٢٥)، مما يشير إلى جاهزية الكوادر البشرية وقدرتها على التعامل مع الأنظمة التكنولوجية، وهو عنصر محوري في نجاح أي عملية تحول رقمي، كذلك، أظهرت العبارة (١٨) "تساعد الخدمات الإلكترونية على تقليل التكاليف التشغيلية في إدارة الموارد البشرية" متوسطًا مرتفعًا (٤,٢٣)، بما يعكس قناعة المشاركين بأن التحول الرقمي يُسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتخفيض الأعباء المالية.

في المقابل، جاءت العبارة (٢٠) "يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٩)، ما قد يشير إلى تفاوت في رضا الموظفين عن هذه الخدمات أو إلى تحديات تتعلق بتجربة المستخدم، على الرغم من فعالية الأنظمة من الناحية التقنية، كما حصلت العبارة (٢٥) "تعزز الأدوات الرقمية من القدرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" على متوسط (٣,٧٣)، مما يوحي بحاجة الوزارة إلى تعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد للموارد البشرية.

تشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي أسهم بشكل فعال في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية من حيث السرعة، الدقة، وتقليل التكاليف. ومع ذلك، لا تزال هناك مساحة للتحسين في الجوانب المتعلقة برضا الموظفين وتفعيل الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي في التخطيط المستقبلي.



شكل (٤-٤) قيم المتوسطات الحسابية لمحور كفاءة إدارة الموارد البشرية

٤,٤ اختبار فرضيات الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة

الصحة في محافظة جدة، ويتفرع منه فرضيات فرعية على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الأنظمة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد

البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق القيادة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة

الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الخدمات الرقمية على تحسين كفاءة إدارة

الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة.

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية

في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة

جدول (١٠-٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإختبار أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية

الأبعاد	بيتا B	T- Value	Sig.	الدلالة
الثابت (Constant)		٤٢,٤٢٣	٠,٠٠٠	
الأنظمة الرقمية	٠,٢٣١	27.235-	٠,٠٠٠	دالة
القيادة الرقمية	٠,٢٤٩	24.138-	٠,٠٠٠	دالة
الخدمات الرقمية	٠,٢٠٨	16.361-	٠,٠٤٠	دالة

*p<0.05 **p<0.01

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى اختبار مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي (الأنظمة الرقمية، القيادة الرقمية، والخدمات الرقمية) على كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، وذلك باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وقد أسفر التحليل عن نتائج ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعكس قوة النموذج وفاعلية المتغيرات المدروسة في تفسير الظاهرة.

أولاً: صلاحية النموذج

يشير وجود قيمة ثابتة (Constant) بلغت (٤٢,٤٢٣) ذات دلالة إحصائية (Sig.= 0.000) إلى ملائمة النموذج الإحصائي للتحليل، مما يعني أن النموذج قادر على تفسير نسبة معتبرة من التباين في كفاءة إدارة الموارد البشرية، حتى في ظل غياب المتغيرات المستقلة.

ثانياً: أثر الأنظمة الرقمية

أظهرت نتائج التحليل أن بعد الأنظمة الرقمية جاء بقيمة بيتا (B = 0.231)، وقيمة T = -27.235، ومعنوية إحصائية (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي قوي ودال إحصائياً لهذا البعد. وهذا يدل على أن استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة يُسهم بشكل فعال في تسريع الإجراءات وتحسين دقة العمليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أثر القيادة الرقمية

حقق بعد القيادة الرقمية أعلى قيمة من بين الأبعاد الثلاثة، حيث بلغ معامل بيتا ($B = 0.249$)، مع $T = -24.138$ ، ودلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$). وتعكس هذه النتيجة الدور المحوري للقيادة الرقمية في تعزيز ثقافة التحول الرقمي، من خلال دعم الابتكار، وتوفير الموارد، وتمكين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: أثر الخدمات الرقمية

أظهر بعد الخدمات الرقمية أيضاً تأثيراً دالاً إحصائياً وإن كان بدرجة أقل نسبياً، حيث بلغت قيمة بيتا ($B = 0.208$)، و $T = -16.361$ ، ودلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.040$). وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين وتكامل الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين يساهم في رفع كفاءة الأداء، لا سيما فيما يتعلق بتيسير المعاملات، وتوفير الوقت، وتقليل الأخطاء البشرية.

تعكس النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي الثلاثة تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً في كفاءة إدارة الموارد البشرية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة. ويلاحظ أن القيادة الرقمية كانت الأكثر تأثيراً، تليها الأنظمة الرقمية، ثم الخدمات الرقمية، مما يشير إلى أن تحقيق الكفاءة لا يعتمد فقط على توفر الأدوات والأنظمة، بل على كيفية إدارتها وتوجيهها من خلال قيادة رقمية فعّالة، تؤكد نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن التحول الرقمي، بمكوناته المختلفة، يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي. وتبرز أهمية تبني القيادة الرقمية كأولوية استراتيجية، تليها الحاجة إلى تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوسيع نطاق الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين، لضمان تحقيق التكامل المؤسسي ورفع مستويات الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير دال إحصائياً لجميع أبعاد التحول الرقمي (الأنظمة الرقمية، القيادة الرقمية، والخدمات الرقمية) على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، وهو ما يتسق مع نتائج دراسة السويدي (٢٠٢١) التي أكدت أن التحول الرقمي أسهم في تحسين الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات الحكومية، مشيرة إلى أهمية الأنظمة الرقمية في تحقيق كفاءة عالية. كما تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أحمد (٢٠٢٠) التي شددت على أن القيادة الرقمية تلعب دوراً جوهرياً في توجيه جهود التحول الرقمي، وأن توفير التدريب والموارد يعزز من فاعلية هذه المبادرات.

كذلك دعمت دراسة الجهني (٢٠٢٠) نتائج هذه الدراسة، إذ أوضحت أن الخدمات الرقمية ساعدت في تسهيل العمليات وتقليل الوقت والجهد، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الموارد البشرية. ومن ناحية أخرى، فإن دراسة سليم (٢٠١٩) ركزت على البعد التقني دون التطرق بشكل مفصل لدور القيادة الرقمية، وهو ما يُعد اختلافاً عن الدراسة الحالية التي أثبتت أهمية هذا البعد بدلالة معنوية قوية.

وعليه، فإن ما يميز الدراسة الحالية هو شموليتها في تناول الأبعاد الثلاثة للتحويل الرقمي وربطها بشكل متكامل بكفاءة إدارة الموارد البشرية، مما يعزز من مساهمتها العلمية ويوسع من فهم العلاقة الديناميكية بين التكنولوجيا والإدارة في السياق الحكومي.

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

١,٥ المقدمة

يستعرض هذا الفصل الاستنتاجات التي صيغت في ضوء النتائج التي أمكن التوصل إليها وما تم التحقق منه من فروض البحث، والتوصيات التي أمكن طرحها بهدف تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بوزارة الصحة في محافظة جدة، إضافة إلى طرح أفكار بحثية للاستفادة منها من قبل باحثين آخرين في المستقبل.

٢,٥ الاستنتاجات

في ضوء استجابات عينة البحث الحالي، وما أمكن تحليله من علاقات وتأثيرات بين متغيرات الدراسة، يمكن استعراض الاستنتاجات التي توصل إليها البحث فيما يلي:

١. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير دال إحصائيًا للأنظمة الرقمية على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى أن اعتماد الأنظمة الرقمية يساهم في تسريع إنجاز المهام وتحسين دقة البيانات والقرارات.
٢. تبين أن القيادة الرقمية تلعب دورًا جوهريًا في دعم كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث يعزز التوجه القيادي الرقمي من فاعلية تطبيق التحول الرقمي ويخلق بيئة داعمة لتطوير الأداء المؤسسي.
٣. أثبتت الدراسة وجود تأثير دال إحصائيًا للخدمات الرقمية على كفاءة إدارة الموارد البشرية، حيث ساهمت الخدمات الإلكترونية في تحسين سرعة الأداء، ورفع رضا الموظفين، وتسهيل الإجراءات الإدارية.
٤. أظهرت البيانات أن جميع أبعاد التحول الرقمي (الأنظمة، القيادة، الخدمات) تساهم مجتمعة في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، مما يعكس أهمية تبني التحول الرقمي بشكل متكامل لتعزيز الأداء الإداري.

٣,٥ التوصيات

١. تعزيز وتطوير البنية التحتية للأنظمة الرقمية داخل وزارة الصحة من خلال التحديث المستمر والتكامل بين المنصات الرقمية، لضمان تحقيق كفاءة تشغيلية عالية في إدارة الموارد البشرية.

٢. تأهيل القيادات الإدارية وتدريبهم على مهارات القيادة الرقمية بما يعزز من قدرتهم على إدارة التحول الرقمي بفعالية، وتشجيعهم على دعم مبادرات التحسين التقني.
٣. توسيع نطاق الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين، مع ضمان جودة الدعم الفني وتوفير واجهات استخدام سهلة وسريعة، لزيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية وتحقيق رضا العاملين.
٤. تبني استراتيجية تحول رقمي شاملة ومتكاملة تشمل الأنظمة والقيادة والخدمات الرقمية، لضمان الاستفادة القصوى من التكنولوجيا في تحسين الأداء المؤسسي وتنمية رأس المال البشري.

٤,٥ الأبحاث المستقبلية

- (١) إجراء دراسة تطبيقية لمقارنة أثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية بين الوزارات الحكومية المختلفة داخل المملكة.
- (٢) دراسة تأثير الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.
- (٣) بحث العلاقة بين التحول الرقمي ورضا الموظفين في إدارات الموارد البشرية من منظور تحليلي عميق.
- (٤) دراسة تحليلية حول عوائق تبني التحول الرقمي في إدارات الموارد البشرية بالقطاع العام وسبل تجاوزها.
- (٥) دراسة ميدانية لتقييم أثر الذكاء الاصطناعي وتقنيات البيانات الكبيرة في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي السعودي.

المراجع:

المراجع العربية:

أبو المكارم، تامر محمد موسى. (٢٠٢٤). تأثير الذكاء الاصطناعي على فعالية إدارة الموارد البشرية عند تيسير التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في مصر. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، مج ٣، ع ١١، 2243- 2342.

أبو راوي، أحمد مخلوف عامر. (٢٠٢٤). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أداء الموارد البشرية بجامعة بني وليد: دراسة ميدانية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج ٣، ع ٤، 586 - 595.

أبو طاقية، محمد عبدالحميد مسلم، و فتحي، سامية أحمد. (٢٠٢٢). *دور التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة* رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة حلوان، القاهرة.

بن عريمة، نوال، و بوخلوة، باديس. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة. *مجلة الباحث*، مج ٢٤، ع ١، 283 - 295.

خميس، أسر أحمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري: دراسة تجريبية. *مجلة التجارة والتمويل*، ع ١، 494 - 522.

الدباس، أحمد إبراهيم محمد، و أبو جمعة، محمود حسين. (٢٠٢٤). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، مج ٩، ع ١، 8 - 20.

زلط، محمد علي محمود. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج ٣٧، ع ٢، 561 - 634.

الزهراني، عمر خميس سعيد، و مجلد، أسامة عبدالرحمن. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤٤، ع ٦، 171 - 190.

زيادي، مشهور منصور محمد، و فلفلان، عساف زكي. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، ع ٣٢، 519 - 562.

شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (٢٠٢٤). *أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة"* رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة طنطا، طنطا.

الشمري، وضحه سالم فزع عويد، و إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠٢٢). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الأداء التنظيمي في عصر الرقمنة: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج ١٣، ملحق ، 1079 - 1092.

طرفة، محمد. (٢٠٢٠). تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال علي وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، مج ٦، ع ٣، 265 - 287.

عبدالغني، محمد أحمد، شمعة، رانية عبد المنعم محمود، و غريب، منى محمد صالح. (٢٠٢٣). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، مج ٣، ع ٤، 113 - 174.

عبدالله، محمد عبدالسلام. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية. *المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية*، ع ٨، 20 - 65.

العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدرى، منى أحمد، و متولى، أيمن. (٢٠٢٣). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ١٤، ع ١، 101 - 120.

عيد، سماح فرج محمد. (٢٠٢٣). دور تكنولوجيا المعلومات المعاصرة في تطوير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة وتوزيع الأدوية. *المجلة العربية للإدارة*، مج ٤٣، ع ١، 337 - 360.

الفاروق، طارق عمر. (٢٠٢٣). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، مج ١٥، ع ١، 1 - 38.

قرقظ، ناصر، و لعشب، سهام. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. *مجلة الاقتصاد والبيئة*، مج ٦، ع ١، 234 - 255.

القماطي، حلمي أحمد مصطفى، و خطاب، محمد عبده تامر. (٢٠٢٢). تقنيات التحول الرقمي وأثرها في دعم اقتصاديات ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بشركات البترول المصرية والليبية. *مجلة العلوم التجارية والبيئية*، مج ١، ع ١، 24- 43.

محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد، و فكري، جمانة فاروق. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج ١٤، ع ٣، 321- 367.

المعاني، أحمد إسماعيل، و الثوابية، فواز علي. (٢٠٢٠). أثر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة في تنمية وتطوير الموارد البشرية: "الكلية الحديثة للتجارة والعلوم - مسقط" كحالة دراسية. *شؤون اجتماعية*، مج ٣٧، ع ١٤، 75- 96.

مهدي، عمر. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية. *مجلة التنظيم والعمل*، مج ١١، ع ١، 154- 166.

ناصر، أحمد مصطفى. (٢٠٢٣). دور أنظمة الذكاء الاصطناعي في صناعة وتحديث الموارد البشرية. *إدارة الأعمال*، ع ١٨٢، 48- 51.

المراجع الأجنبية:

Barišić, A. F., Barišić, J. R., & Miloloža, I. (2021). Digital transformation: Challenges for human resources management. *ENTRENOVA-ENTERprise REsearch InNOVation*, 7(1), 357-366.

Blanka, C., Krumay, B., & Rueckel, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121575.

Cheng, Y., Zhou, X., & Li, Y. (2023). The effect of digital transformation on real economy enterprises' total factor productivity. *International Review of Economics & Finance*, 85, 488-501.

Demir, M., Yaşar, E., & Demir, Ş. Ş. (2023). Digital transformation and human resources planning: the mediating role of innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(1), 21-36.

Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410.

Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 7.

Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.

ملحق (١)

استبيان لقياس أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة الصحة في محافظة جدة

تحية طيبة وبعد،

عزيزي المشارك، يسرنا تقديم هذا الاستبيان بعنوان " أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة الصحة في محافظة جدة " والذي يهدف إلى جمع آراء العاملين في القطاع الحكومي بوزارة الصحة حول مدى أثر التحول الرقمي على تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية .

نرجو منكم بكل تقدير تعبئة جميع فقرات الاستبيان وعددها ٢٥ فقرة وتحتاج من وقتكم ٧-١٠ دقائق ، مستنديين إلى معرفتكم العميقة وتجاربكم العملية ، لما لذلك من أهمية في تعزيز دقة وموثوقية النتائج البحثية

إن مشاركتكم تشكل ركيزة أساسية في إنجاح هذا البحث، لذا نشمن تعاونكم وحرصكم على الإسهام في تحقيق أهدافه ، ونؤكد لكم أن جميع البيانات المقدمة ستظل سرية تماماً، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي بما يضمن خصوصيتكم وسلامة معلوماتكم .

شكراً لتعاونكم.

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

الجنس:	☐ ذكر ☐ انثى
المؤهل العلمي :	☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
الفئة العمرية:	☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ من ٣٠ - أقل من ٤٠ سنة ☐ من ٤٠ - أقل من ٥٠ سنة ☐ ٥٠ سنة فأكثر
سنوات الخبرة:	☐ أقل من ٥ سنوات

○ من ٥-أقل من ١٠ سنوات ○ من ١٠ - أقل من ٢٠ سنة ○ ٢٠ سنة فأكثر
المسمى الوظيفي: ○ موظف ○ طبيب ○ أخصائي ○ رئيس قسم ○ مدير

ثانياً: يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية

باستخدام مقياس ليكرت التالي = 1: غير موافق بشدة، = 2: غير موافق، = 3: محايد، = 4: موافق، = 5: موافق بشدة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
٥	٤	٣	٢	١	المتغير المستقل: التحول الرقمي
					المحور الأول: الأنظمة الرقمية
					١. تعتمد وزارة الصحة على أنظمة رقمية متكاملة في إدارة بيانات الموارد البشرية.
					٢. يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري بما يتوافق مع تطورات العمل.
					٣. توفر الأنظمة الرقمية إمكانية الوصول السريع والدقيق إلى معلومات الموظفين.
					٤. تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل نسبة الأخطاء الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية.
					٥. تستخدم الوزارة أنظمة ذكاء اصطناعي أو تحليلات بيانات لدعم قرارات الموارد البشرية.
					المحور الثاني: القيادة الرقمية
					٦. تؤمن القيادة العليا بأهمية التحول الرقمي في تطوير إدارة الموارد البشرية.

٧.	تقوم القيادة بتوفير الموارد اللازمة لدعم المبادرات الرقمية في الوزارة.				
٨.	تشجع القيادة على استخدام التكنولوجيا في أداء المهام اليومية.				
٩.	يتم إشراك موظفي الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التحول الرقمي.				
١٠.	توفر القيادة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.				
المحور الثالث: الخدمات الرقمية					
١١.	توفر وزارة الصحة خدمات إلكترونية متكاملة لموظفيها عبر منصات رقمية.				
١٢.	يمكن للموظفين تنفيذ معاملاتهم بسهولة دون الحاجة لمراجعة الجهات المختصة حضورياً.				
١٣.	تتسم الخدمات الرقمية بالسرعة والكفاءة في الاستجابة لاحتياجات الموظفين.				
١٤.	توجد قنوات دعم فني رقمية فعالة لحل مشكلات الأنظمة والخدمات الإلكترونية.				
١٥.	تتيح الوزارة خدمات رقمية مخصصة لإدارة الأداء، التدريب، والتطوير المهني.				
المتغير التابع: كفاءة إدارة الموارد البشرية					
١٦.	تساهم الأنظمة الرقمية في تسريع إنجاز المهام الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية.				
١٧.	تؤدي أدوات التحول الرقمي إلى تحسين جودة الأداء الإداري.				
١٨.	تساعد الخدمات الإلكترونية على تقليل التكاليف التشغيلية في إدارة الموارد البشرية.				
١٩.	توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة لدعم اتخاذ القرار في الموارد البشرية.				
٢٠.	يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية.				
٢١.	يتمتع موظفو الموارد البشرية بكفاءة عالية في استخدام الأنظمة الرقمية.				
٢٢.	تُمكن الأنظمة الرقمية من تتبع أداء الموظفين بشكل لحظي ودقيق.				

					يسهل التحول الرقمي عمليات التوظيف والتعيين في الوزارة.	٢٣.
					ساهمت الخدمات الإلكترونية في تحسين فعالية التواصل بين الموارد البشرية وباقي الإدارات.	٢٤.
					تعزز الأدوات الرقمية من القدرة على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	٢٥.

Abstract

This study aimed to explore the impact of digital transformation in its three dimensions (digital systems, digital leadership, and digital services) on improving the efficiency of human resource management in the government sector, applying it to the Ministry of Health in Jeddah, Saudi Arabia. The importance of the study stemmed from the need to keep pace with recent digital changes and determine the effectiveness of digital transformation in developing institutional performance and enhancing the efficiency of human resource management. The study relied on a descriptive analytical approach, as it is the most appropriate for analyzing the relationship between variables and interpreting the results statistically. The questionnaire was used as the primary data collection tool. It was designed to measure the dimensions of digital transformation and its impact on human resource management efficiency. The study population consisted of employees at the Ministry of Health in Jeddah Governorate, while the study sample consisted of (350) male and female employees, who were selected randomly. The sample was distributed according to personal variables such as academic qualifications, job title, and years of experience. The study reached several results, most notably: a statistically significant relationship between digital systems and human resource management efficiency; a significant positive impact of digital leadership on enhancing human resource efficiency; and a significant impact of digital services on raising the level of administrative performance and effectiveness. The study recommended the need to continuously develop and update the digital systems used in the Ministry of Health, empower administrative leaders and qualify them to lead digital transformation initiatives, and expand the scope of digital services dedicated to human resources and improve the quality of their provision.

Keywords: Digital Transformation, Digital Systems, Digital Leadership, Digital Services, Human Resources Management Efficiency, Government Sector, Ministry of Health, Jeddah.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

The impact of digital transformation on improving the efficiency of human resource management in the government sector, applied to the Ministry of Health in Jeddah Governorate.

Prepared by:

Suleiman Faleh Salem Al-Balawi

251003357

Supervised by:

Dr. / Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. / Fayez Jarad

1447-2025