

عنوان البحث

## أثر تطبيق التحول الرقمي في الموارد البشرية علي تحسين جودة الخدمات الصحية

إعداد الطالب/

بدر علي الاحمري

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي

2025

### مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، لم يعد التحول الرقمي خيارًا يمكن تجاهله، بل أصبح ضرورة حتمية تملئها متطلبات العصر الحديث، إذ بات يشكل حجر الأساس في بناء المجتمعات الحديثة، وتطور الأفراد، ونمو المؤسسات. فالعالم بأسره أصبح يعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات الحياة اليومية، من أبسط المهام الشخصية إلى أعقد العمليات المؤسسية. وقد تسالت مظاهر التحول الرقمي إلى عدد لا يُحصى من القطاعات الحيوية، مثل التعليم، والرعاية الصحية، والاقتصاد، وسوق العمل، وإدارة الأعمال والمؤسسات، حيث أعادت هذه

العملية رسم ملامح الأداء والتفاعل، وغيّرت طريقة التفكير واتخاذ القرار ويُعد هذا التحول نقطة محورية في مسيرة التنمية، لما يحمله من إمكانات هائلة تساهم في تحسين جودة الحياة، وتعزيز الكفاءة، وتسريع الإنجاز، وتقليل التكاليف. فهو يوفر بدائل وخيارات متعددة تمكّن الأفراد من اكتساب مهارات جديدة، وتطوير قدراتهم، واستثمار مواهبهم في بيئات مرنة تتسم بالديناميكية والابتكار. كما يفتح آفاقاً واسعة لتحقيق الطموحات الشخصية والمهنية، من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، والخدمات، والفرص التعليمية والعملية، بما يعزز من مشاركة الأفراد الفاعلة في مجتمعاتهم ويزيد من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة وعليه، فإن التحول الرقمي لم يعد مجرد أداة تقنية، بل أصبح قوة دافعة للتغيير والإبداع، تتطلب تضامناً للجهود بين الأفراد والمؤسسات والحكومات لتبنيها وتوظيفها بالشكل الأمثل، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة، ويبني مستقبلاً أكثر كفاءة وشمولاً واستدامة(نصر، 2024).

في هذا السياق، تُعد المورد البشري المتخصصة والمرنة أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز أدائها، ورفع قدرتها على التكيف مع التغيرات، وضمان استمرارية تفوقها في بيئة تنافسية متسارعة. وتبرز إدارة المورد البشري بوصفها عنصراً استراتيجياً محورياً في إطار الإدارة بالمشاريع، إذ تُسهم في تهيئة وتوفير الكفاءات المناسبة لفرق العمل، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية وتكمن أهمية إدارة المورد البشري في قدرتها على خلق بيئة تنظيمية داعمة ومحفّزة، تُعزز الأداء الفردي والجماعي، وتشجع على المشاركة والتعاون، وتفتح المجال أمام الابتكار والإبداع، وهو ما ينعكس إيجاباً على مخرجات المشروع ونجاحه العام. ولا تقتصر مساهمة إدارة المورد البشري في المشاريع على الجوانب الإدارية فقط، بل تمتد لتغطي دورة حياة المشروع بالكامل، من خلال عمليات التوظيف، وتقييم الأداء، وتحديد الأجور، وتصميم برامج التدريب والتطوير، وإدارة المسارات المهنية للكوادر المشاركة في المشروع غير أن العديد من الباحثين والممارسين في مجال الإدارة بالمشاريع قد أبدوا تحفظاتهم بشأن مدى فعالية إدارة المورد البشري التقليدية في تلبية متطلبات هذه البيئة الديناميكية، مشيرين إلى الحاجة الماسّة إلى تحديث الأدوات والممارسات المتبعة بما يواكب متطلبات المشاريع الحديثة، ويساهم في تحقيق أقصى درجات الكفاءة والاستجابة الفورية للتحديات المتغيرة(بروش، 2024).

ومن هنا جاءت الدراسة لثُلُط الضوء على أثر تطبيق التحول الرقمي في إدارة المورد البشري على تحسين جودة الخدمات الصحية، من خلال تحليل العلاقة بين الأدوات الرقمية المستخدمة في إدارة العنصر البشري وبين مخرجات الخدمة الصحية من حيث الكفاءة، الجودة، وسرعة الاستجابة. وتسعى الدراسة إلى الوقوف على مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل داخل

المنشآت الصحية، ومدى انعكاس ذلك على مستوى الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى استكشاف التحديات التي قد تواجه تطبيق هذا التحول وسبل التغلب عليها.

## مشكلة الدراسة

في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم في شتى القطاعات، لم يعد التحول الرقمي خياراً تقنياً يُنظر إليه كرفاهية أو تحسين إضافي، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متغيرات العصر ومتطلبات الكفاءة والتطور. ويبرز هذا التحول بوجه خاص في القطاع الصحي، لما له من تأثير مباشر على حياة الإنسان وسلامته، إذ أصبح معيار جودة الخدمة الصحية وتكاملها يرتبط بشكل وثيق بقدرة المؤسسات الصحية على مواكبة التطور التكنولوجي، وتطوير أدوات الرقمنة في إدارة العمليات وتعزيز مستوى الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمستفيدين.

ويُعد العنصر البشري حجر الزاوية في النظام الصحي، فهو المحرك الفعلي لأي توجه إداري أو تقني داخل المؤسسة. فالمورد البشري هي من تنفذ السياسات، وتطبق الإجراءات، وتحمل على عاتقها عبء تقديم الخدمات بجودة وكفاءة. ومع ذلك، ما زالت العديد من المؤسسات الصحية، لا سيما في بعض الدول العربية النامية، تعتمد أساليب تقليدية في إدارة رأس المال البشري، تركز على الورقيات، والمعاملات اليدوية، وتفتقر إلى أدوات رقمية متقدمة قادرة على تحسين الأداء الوظيفي، وتسريع العمليات، وتقليل الأخطاء والتعقيدات التشغيلية.

ومع تصاعد التحديات التي تواجه المنظومة الصحية، مثل النمو السكاني المتزايد، والارتفاع الملحوظ في متوسط الأعمار، وازدياد انتشار الأمراض المزمنة والمعقدة، بات من الضروري إعادة النظر في الهيكل الإداري لتلك المؤسسات. ومن هنا ظهر التحول الرقمي في إدارة المورد البشري كخيار استراتيجي يعزز فعالية الأداء، ويسهم في تطوير بيئة العمل، ويعزز العدالة والشفافية في إدارة الكوادر، فضلاً عن رفع كفاءة التوزيع والتخطيط واتخاذ القرار الإداري.

وعلى الرغم من أن بعض الدول قد شرعت في تطبيق مبادرات رقمية صحية متقدمة، إلا أن المعضلة الأساسية تكمن في مدى فعالية توظيف هذه الأدوات الرقمية في الإدارة اليومية للموارد البشرية. فالتحول الرقمي في هذا المجال يتطلب أكثر من مجرد اقتناء برمجيات حديثة؛ بل يستلزم

توافر بيئة تنظيمية مهيأة، وبنية تحتية تقنية مرنة، وكفاءات بشرية مدربة على التعامل مع النظم الذكية. وقد كشفت بعض التجارب عن تأثيرات إيجابية ملموسة تمثلت في تسريع عمليات التوظيف، وتحسين متابعة الأداء، وتطوير نظام المكافآت، إلا أن مؤسسات أخرى لم تحقق نتائج مماثلة، إما بسبب محدودية الإمكانيات التقنية، أو ضعف الكفاءات الرقمية، أو غياب التخطيط الاستراتيجي للتحويل.

وانطلاقاً من هذا الواقع، تنبثق إشكالية الدراسة من ضرورة الوقوف على حقيقة العلاقة بين تطبيق مفاهيم التحول الرقمي في إدارة المورد البشري، وبين مستوى جودة الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسات. فالبحث لا يكتفي بوصف مدى تقدم الأنظمة الرقمية، بل يتعمق في تحليل طريقة تفاعل الموظفين معها، ومدى تأثير هذه العلاقة في رفع كفاءة الرعاية الصحية المقدمة، ومدى رضا المستفيدين عنها، وهو ما يتطلب تحليلاً علمياً ممنهجاً يستند إلى معطيات ميدانية وبيانات دقيقة.

ويكتسب هذا التحليل أهمية خاصة لكونه يُسهم في تقديم صورة أوضح لصنّاع القرار حول جدوى التحول الرقمي في المورد البشري، وكيفية توجيهه لتعزيز التميز المؤسسي، وتحقيق الاستدامة التشغيلية داخل المؤسسات الصحية. كما تسعى الدراسة إلى معالجة الفجوة المعرفية الظاهرة في الأدبيات العربية، حيث ما تزال البحوث التي تربط بشكل منهجي بين التحول الرقمي وإدارة المورد البشري وجودة الخدمات الصحية محدودة، سواء من حيث الكم أو مستوى التحليل بناءً على ما تم استعراضه، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

"ما الأثر الذي يُحدثه تطبيق التحول الرقمي في إدارة المورد البشري على جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الصحية؟"

## أهمية الدراسة

### أهمية الدراسة العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من تناولها لأحد الموضوعات المعاصرة التي تشغل حيزاً واسعاً من اهتمام الباحثين والممارسين في مجال إدارة المورد البشري، وهو موضوع "التحول الرقمي"، الذي يُعد ركيزة أساسية في جهود التحديث المؤسسي والتطوير الإداري، لا سيما في القطاع الصحي. فقد بات من الضروري للمؤسسات الصحية تبني أدوات وتقنيات التحول الرقمي لمواكبة متطلبات الجودة والكفاءة، وضمان استمرارية تقديم خدماتها وفقاً لأعلى المعايير. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية من خلال سد فجوة بحثية واضحة في الدراسات العربية المعنية بربط التحول الرقمي بتمكين المورد البشري، خاصة في السياق السعودي، الذي لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية الحديثة في هذا المجال.

وتكمن القيمة العلمية للدراسة أيضًا في مساهمتها بتطوير الفهم النظري للتفاعل بين التكنولوجيا الحديثة وإدارة رأس المال البشري، من خلال تقديم نموذج تحليلي يمكن أن يُبنى عليه في دراسات لاحقة. كما تستعرض الدراسة كيف يمكن لتقنيات مثل الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، التحليلات الضخمة، والمنصات الرقمية الذكية أن تُحدث نقلة نوعية في كفاءة العاملين وتحسين جودة الخدمات الصحية، وهو ما يمثل إثراءً للبحث الأكاديمي، ودعمًا لتطوير المناهج التعليمية في كليات الإدارة الصحية، فضلاً عن تحفيز الباحثين لإجراء مقارنات مستقبلية بين المؤسسات التي تعتمد على التحول الرقمي وأخرى لا تزال تعمل بأساليب تقليدية.

### أهمية الدراسة العملية

تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في ما تقدمه من حلول وتوصيات قابلة للتطبيق يمكن أن تُحدث فرقاً ملموساً في بيئة العمل داخل المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل التوجه الوطني نحو التحول الرقمي ضمن مستهدفات "رؤية السعودية 2030". إذ تتيح هذه الدراسة لصنّاع القرار ومديري المورد البشري إطاراً عملياً يساعدهم على تبني استراتيجيات رقمية فعالة تُسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال الارتقاء بكفاءة الأداء الوظيفي، وتعزيز مرونة العمليات الإدارية، والاعتماد على نظم معلومات دقيقة وذكية لاتخاذ قرارات مستنيرة.

كما توفّر هذه الدراسة أداة تحليلية مهمة لتشخيص واقع الممارسات الرقمية الحالية داخل المؤسسات الصحية، وتحديد أبرز التحديات التي تعيق عملية التحول الرقمي، سواء كانت متعلقة بالبنية التحتية التكنولوجية أو بالمورد البشري نفسها. وبهذا، تُعد الدراسة مرجعاً عملياً يمكن الاستناد إليه لتطوير السياسات المؤسسية، وتصميم خارطة طريق واضحة نحو رقمنة إدارة المورد البشري بما يضمن استدامة التطوير والتحسين المستمر.

ومن جهة أخرى، تمنح هذه الدراسة مختلف أصحاب المصلحة – من مديري المستشفيات، وأخصائيي التوظيف، والمطورين التقنيين، ومزودي الحلول الرقمية – رؤية استراتيجية لفهم تأثير التحول الرقمي على عناصر الأداء الوظيفي، مثل الرضا المهني، وزيادة الإنتاجية، وخفض معدلات تسرب الموظفين. وهو ما ينعكس بدوره على تعزيز جودة الرعاية الصحية، وتحقيق مستويات أعلى من رضا المستفيدين، وتحسين السمعة التنافسية للمؤسسة الصحية. كما تُعد نتائج الدراسة منطلقاً عملياً لتصميم برامج تدريبية تخصصية تُمكن العاملين من مواكبة التطورات الرقمية، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والاعتماد على البيانات والتحليل الذكي، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته.

## أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة المورد البشري وبين جودة الخدمات الصحية المقدمة في المؤسسات الصحية، وذلك من خلال تحليل تأثير تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة على العمليات الإدارية المتعلقة بإدارة العنصر البشري، وتبيان مدى مساهمة هذا التحول في تعزيز كفاءة وجودة الخدمات الصحية. كما تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في المورد البشري على تحسين جودة الأداء المهني للكوادر الصحية.
2. قياس مدى تأثير التحول الرقمي في المورد البشري على رضا المستفيدين من الخدمات الصحية.
3. دراسة العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي في إدارة المورد البشري ومستوى الاستجابة للخدمات الصحية.
4. تقديم توصيات تساهم في تطوير أداء المورد البشري باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية.

## تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:  
-ما أثر تطبيق التحول الرقمي في المورد البشري على تحسين جودة الخدمات الصحية؟  
وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعالج الأبعاد المختلفة لجودة الخدمات الصحية، وهي:

- إلى أي مدى يساهم تطبيق التحول الرقمي في المورد البشري في تحسين جودة الأداء المهني للعاملين في القطاع الصحي؟
- ما مدى تأثير التحول الرقمي في المورد البشري على مستوى رضا المرضى والمستفيدين من الخدمات الصحية؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي في إدارة المورد البشري على فاعلية الاستجابة للخدمات الصحية المقدمة؟

## فروض الدراسة

استناداً إلى الإطار النظري والأدبيات السابقة، تم صياغة الفروض التالية للتحقق منها ميدانياً:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي في المورد البشري على تحسين جودة الخدمات الصحية في المؤسسات الصحية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي في المورد البشري على جودة الأداء المهني للكوادر الصحية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي في المورد البشري على مستوى رضا المستفيدين من الخدمات الصحية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي في المورد البشري على كفاءة الاستجابة للخدمات الصحية.

## الدراسات السابقة

دراسة (الفيتوري ، 2025) بعنوان " أثر تطبيق التحول الرقمي لإدارة المورد البشري في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط بطرابلس "تمثلت الغاية الأساسية من هذه الدراسة في استكشاف أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي في إدارة المورد البشري – والتمثلة في: التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء – على تحقيق التميز المؤسسي داخل شركة الواحة للنفط بمدينة طرابلس. وقد تم تبني المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة، حيث تم تطوير استبانة محكمة لجمع البيانات اللازمة، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (52) موظفاً من العاملين في إدارة المورد البشري بالشركة. ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات البحثية، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أظهرت نتائج التحليل وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لتطبيق أبعاد التحول الرقمي في إدارة المورد البشري على مستوى التميز المؤسسي، مما يبرز أهمية التحول الرقمي كأداة استراتيجية تسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز استدامة التميز في بيئة العمل. كما كشفت النتائج أن بُعد "التدريب والتطوير" يُعد الأكثر تأثيراً مقارنة ببقية الأبعاد، ما يشير إلى إدراك الشركة لأهمية بناء القدرات وتطوير

المهارات البشرية كركيزة أساسية في عملية التحول الرقمي وانطلاقاً من هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين جميع كوادر الشركة، عبر تنفيذ ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة تعزز من وعي الموظفين بأهمية التحول الرقمي وأثره في تحسين جودة وكفاءة الخدمات الإدارية والوظيفية، الأمر الذي يدعم جهود الشركة في تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي والابتكار الإداري.

دراسة (على وآخرون، 2025) بعنوان "تأثير التحول الرقمي في إدارة المورد البشري على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي" يسعى هذا البحث إلى استكشاف مدى توفر كل من التحول الرقمي في إدارة المورد البشري، والكفاءة التشغيلية، ومستوى الأداء الوظيفي، إلى جانب دراسة طبيعة العلاقة التفاعلية بين هذه المتغيرات الثلاثة في بيئة العمل الأكاديمي. ويهدف بشكل خاص إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة المورد البشري على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الدور الوسيط الذي قد تلعبه الكفاءة التشغيلية في تعزيز هذا الأثر. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي، حيث تم بناء الفرضيات استناداً إلى ما ورد في الأدبيات العلمية والنماذج النظرية ذات الصلة، وتم اختبار النموذج المفاهيمي باستخدام استبانة ميدانية شملت عيّنتين من جامعتين مختلفتين: جامعة المنوفية في جمهورية مصر العربية، حيث تم توزيع 400 استبانة، وكليات بريدة الأهلية في المملكة العربية السعودية، حيث تم توزيع 352 استبانة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مكونات التحول الرقمي في إدارة المورد البشري، إلى جانب مؤشري الكفاءة التشغيلية والأداء الوظيفي، تتوافر بدرجات تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة في المؤسستين محل الدراسة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقات ارتباط معنوية وإيجابية بين أبعاد التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، وكذلك بين الكفاءة التشغيلية ومستوى الأداء الوظيفي. وبيّنت النتائج كذلك أن التحول الرقمي في إدارة المورد البشري يترك أثراً إيجابياً ومباشراً على الأداء الوظيفي، كما يلعب الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية دوراً داعماً وفعالاً في تقوية هذا التأثير واستناداً إلى تلك النتائج، أوصى الباحثان بضرورة تبني سياسات رقمية شاملة تواكب التطورات التكنولوجية وتلبي احتياجات المؤسسات، من خلال تطوير البنية التحتية الرقمية وتوسيع نطاق برامج التدريب المهني المستمر في المجال الرقمي. كما شددوا على أهمية تحسين آليات تقييم الأداء لضمان ديمومة فاعلية التحول الرقمي في دعم الأداء المؤسسي. وأكدوا على ضرورة زيادة الاستثمار في التقنيات المتقدمة وتوفير الدعم الفني المستمر للموارد البشرية، بالإضافة إلى إنشاء آليات منتظمة لرصد وتقييم نتائج التحول الرقمي وانعكاساته على الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء الوظيفي داخل مؤسسات التعليم العالي.

دراسة(زوقار ، 2024) بعنوان " أثر التحول الرقمي في ممارسات ادارة المورد البشري في مستويات أداء وظيفة المورد البشري " سعت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى تأثير تطبيق الممارسات الرقمية في إدارة المورد البشري، ممثلة في (التخطيط الرقمي للموارد البشرية، التوظيف الرقمي، التدريب الرقمي، تقييم الأداء الرقمي، والنظام الرقمي للأجور والحوافز)، على مستوى أداء وظيفة المورد البشري في شركة الفتح. وللإجابة عن الإشكالية المطروحة والتساؤلات المرتبطة بها، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات، تم تبني المنهج الكمي كإطار منهجي للدراسة، حيث تم إعداد أداة قياس متمثلة في استبانة وزعت على جميع أفراد مجتمع الدراسة، الذي يتكون من 55 فرداً من إطارات وأعوان التحكم ضمن إدارة المورد البشري بالشركة واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V22 ، كما أجريت مقابلات نوعية مع بعض الإطارات من ذوي الاختصاص في أقسام المورد البشري، بهدف تعميق الفهم وتحقيق التكامل بين التحليل الكمي والنوعي. أظهرت النتائج أن الممارسات الرقمية لإدارة المورد البشري تسهم بشكل كبير وفعل في رفع كفاءة أداء الوظائف المرتبطة بالمورد البشري داخل الشركة. وقد تبين أن تلك الممارسات مجتمعة تفسر ما نسبته 74% من التغيرات الحاصلة في مستوى أداء المورد البشري، مما يعكس أثراً قوياً لهذه الممارسات، فيما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية أو بيئية أخرى خارجة عن نطاق المتغيرات محل الدراسة.

دراسة(زلط ، 2023) بعنوان " أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة المورد البشري." يسعى هذا البحث إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة المورد البشري، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من العاملين بشركات الاتصالات العاملة في جمهورية مصر العربية. وقد تم توزيع عدد (384) استبانة على موظفي هذه الشركات، واستُعيد منها (262) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وارتكزت الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المورد البشري في هذه الشركات ومن أجل ضمان جودة ودقة البيانات المستخلصة، استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، من بينها معامل "ألفا كرونباخ" لتقدير مستوى الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بالإضافة إلى تحليل التكرارات والنسب المئوية لحصر خصائص العينة. كما جرى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لتحديد مدى تباين الاستجابات وقياس الأثر الكمي لمتغيرات الدراسة وأظهرت نتائج التحليل أن للتحول الرقمي تأثيراً معنوياً واضحاً على استراتيجيات إدارة المورد البشري، مما يؤكد على الدور المحوري الذي تؤديه التكنولوجيا الرقمية في تطوير وتحسين الممارسات الإدارية داخل مؤسسات قطاع الاتصالات.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة، أوصى الباحث بضرورة استمرار شركات الاتصالات في تبني وتعزيز ممارسات التحول الرقمي، لا سيما في ضوء ما أثبتته النتائج من أثر مباشر على كفاءة وفعالية الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المورد البشري.

دراسة(العزب ، 2023) بعنوان " أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين المورد البشري »دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية "سعت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير التحول الرقمي على تمكين المورد البشري، وذلك في إطار سعي المؤسسات لتحقيق التميز المؤسسي، مع التركيز على وزارة الصحة والسكان كبيئة تطبيق واقعية للدراسة. وقد ارتكزت الدراسة على محورين أساسيين؛ حيث يمثل المحور الأول المتغير المستقل المتمثل في التحول الرقمي، والذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: نشر آليات التحول الرقمي داخل المؤسسة، وتطبيق تقنيات التحول الرقمي على العمليات الإدارية والفنية، بالإضافة إلى تفعيل مفاهيم المواطنة الرقمية والرقمنة الشاملة. أما المحور الثاني فيمثل المتغير التابع، وهو تمكين المورد البشري، وتم قياسه من خلال ثلاثة مؤشرات رئيسية: تفويض الصلاحيات للعاملين، وتشكيل وبناء فرق العمل الفعالة، وتوفير برامج تدريبية مستمرة ومتخصصة تساهم في تنمية القدرات وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة المشكلة البحثية، والذي يتيح توصيف الظاهرة المدروسة وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة. وتم إجراء التطبيق الميداني على العاملين في ديوان عام وزارة الصحة والسكان، والذي يبلغ عددهم الإجمالي (4923) موظفًا ممن هم على رأس العمل. وباستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، تم اختيار عينة ممثلة بلغ عددها (357) موظفًا، وقد استُعيد عدد (332) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ولأغراض التحليل، تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط، إلى جانب اختبار صدق وثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، لضمان موثوقية البيانات وجودتها وقد أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين المورد البشري في ديوان عام وزارة الصحة والسكان، مما يؤكد أن جهود التحول الرقمي داخل المؤسسات لا تُسهم فقط في تحديث البنية التكنولوجية وإنما تؤدي أيضًا إلى تطوير العنصر البشري ورفع كفاءته وتمكينه من أداء أدواره بفاعلية وكفاءة أعلى.

## المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى جملة من النظريات والنماذج الفكرية التي تشكل الإطار المفاهيمي لفهم العلاقة بين التحوّل الرقّمي وتمكين المورد البشري، وانعكاسات هذه العلاقة على جودة الخدمات الصحية. إذ لم يعد التحوّل الرقّمي مجرد تطوير تقني، بل أصبح ركيزة أساسية لإعادة تشكيل البنية التنظيمية وتحسين الأداء، لاسيما في القطاعات الحيوية مثل الصحة. من هنا، كان لا بد من تبني مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تحليل هذا التداخل الديناميكي بين التكنولوجيا والمورد البشري ضمن المؤسسات الصحية.

#### أولاً: نظرية النظم (Systems Theory):

تُعد هذه النظرية من الأسس التي انطلقت منها الدراسة لفهم المؤسسة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتفاعل باستمرار مع بيئته الخارجية والداخلية، ويعتمد على العلاقات المتبادلة بين مكوناته لتحقيق أهدافه. وفي سياق وزارة الصحة، تبرز هذه النظرية أهمية التكامل بين البنية الرقمية والمورد البشري كعنصرين مترابطين، حيث إن التغيرات التكنولوجية تفرض تحديثاً في آليات العمل، مما يستدعي تمكين الكوادر البشرية من التكيف مع هذا التغير، وتوجيهه بما يخدم أهداف المؤسسة الصحية. فالتحوّل الرقّمي لا يعمل بمعزل عن الإنسان، بل يتطلب تفاعلاً واعياً وقدرات متطورة لدى العاملين تُمكنهم من تسخير أدوات التحوّل الرقّمي لتقديم خدمات صحية بجودة أعلى وفعالية أكبر.

#### ثانياً: نظرية التمكين (Empowerment Theory):

تُركز هذه النظرية على ضرورة منح الأفراد داخل المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة عمل تحفّز الإبداع والمشاركة الفعالة. ومن هذا المنطلق، فإن التحوّل الرقّمي يمكن أن يشكل بيئة تمكينية إذا ما تم استغلاله بالشكل الأمثل. فالأدوات الرقمية تُمكن الموظفين من الوصول السريع للمعلومات، وتحسين التنسيق بين الأقسام، وتسريع إجراءات العمل، مما يعزز من شعورهم بالقدرة والسيطرة على مهامهم. وتفترض النظرية أن تمكين العاملين هو عامل حاسم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى إثباته في السياق الصحي بالمملكة العربية السعودية.

#### ثالثاً: نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory):

تعتبر هذه النظرية مرجعاً مهماً لفهم الكيفية التي تتغير بها المؤسسات بفعل التطورات التكنولوجية، وكيف يؤثر هذا التغيير على الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري والوظيفي. فالتحوّل الرقّمي في قطاع الصحة لا يقتصر على إدخال أجهزة أو برمجيات جديدة، بل يتطلب إعادة تصميم العمليات، وإعادة توزيع الأدوار، وتدريب العاملين على مهارات جديدة. وتشير النظرية إلى أن نجاح

التغيير يتوقف على استعداد المؤسسة وموظفيها لتقبل التحول، وامتلاك قيادة رشيدة تدير هذا التغيير بحكمة. ومن هنا، فإن الدراسة تستند إلى هذه النظرية لتفسير التحديات التي قد تواجهها المؤسسات الصحية أثناء تطبيق التحول الرقمي، وكيف يمكن التغلب عليها من خلال تمكين المورد البشري.

#### رابعاً: نموذج التميز المؤسسي (EFQM Excellence Model):

يُعد هذا النموذج من أبرز الأطر التي تُوظفها المؤسسات الساعية إلى تحقيق أداء متميز ومستدام. ويؤكد النموذج على أهمية القيادة، والمورد البشري، والتكنولوجيا، والعمليات، كعوامل رئيسية في تحقيق التميز. ويركّز على أن تبني التحول الرقمي لا بد أن يكون جزءاً من استراتيجية شاملة تشمل تدريب العاملين وتحفيزهم، وتوفير بيئة داعمة للإبداع والتطوير المستمر. ومن خلال هذا النموذج، تحلل الدراسة مدى إسهام التحول الرقمي في رفع مستوى الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات الصحية، عبر تعزيز جاهزية الموظفين وتفعيل دورهم في تحسين تجربة المريض وتطوير بيئة العمل.

#### خامساً: نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory):

تنطلق هذه النظرية من اعتبار العامل البشري أصلاً اقتصادياً يمكن تنميته وتطويره لرفع قيمة المؤسسة. وفي إطار التحول الرقمي، فإن الاستثمار في رأس المال البشري – من خلال التدريب الرقمي، والتطوير المهني، وتعزيز المهارات التكنولوجية – هو عنصر لا غنى عنه لتحقيق الجودة والابتكار. وتوضح النظرية أن تطوير المورد البشري في المجال الصحي يُعد استثماراً استراتيجياً يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع ككل، حيث يساهم في توفير خدمات صحية أكثر كفاءة واستجابة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الدراسة تستند إلى منظومة متكاملة من النظريات التي تتقاطع حول فكرة مركزية واحدة، وهي أن التحول الرقمي يمثل فرصة استراتيجية لتمكين المورد البشري، وأن هذا التمكين هو المفتاح لتحسين جودة الخدمات الصحية. ومن خلال المزج بين هذه المنطلقات، تسعى الدراسة إلى بناء إطار تحليلي شامل يساعد على فهم العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، وتقديم توصيات عملية قائمة على أساس علمي ونظري راسخ.

### المنهجية وطرق البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة التي تتمحور حول تحليل أثر التحول الرقمي على تمكين المورد البشري لتحقيق التميز المؤسسي في

وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. ويتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة من خلال جمع البيانات ميدانيًا، وتحليلها إحصائيًا للتعرف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات، واستنتاج المؤشرات العملية التي تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتم اختيار هذا المنهج كونه يسمح بدمج الأدوات الكمية مع التحليل التفسيري، مما يوفر صورة شاملة حول مدى فاعلية تطبيق تقنيات التحول الرقمي في تمكين الكوادر البشرية، ويُمكن من تقييم مدى مساهمة هذا التمكين في الوصول إلى مستويات عالية من التميز المؤسسي داخل الوزارة.

## أدوات الدراسة

استخدمت الدراسة أداة الاستبانة باعتبارها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة.

## حدود الدراسة

تخضع هذه الدراسة لعدد من الحدود التي تحد من تعميم نتائجها، وتتمثل فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين فقط، هما التحول الرقمي وتمكين المورد البشري، وتأثيرهما في التميز المؤسسي.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025، وهو ما يربط نتائجها بالظروف التقنية والتنظيمية التي كانت سائدة في هذه الفترة داخل وزارة الصحة السعودية.
- الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- الحدود البشرية: شملت عينة الدراسة عددًا محددًا من الموظفين الإداريين في وزارة الصحة السعودية، وقد تختلف استجاباتهم باختلاف المناصب، سنوات الخبرة، ومستوى الإلمام بالتقنيات الرقمية، مما قد يؤثر نسبيًا على دقة بعض التقديرات.

