

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في إدارة المستشفيات على تحسين تجربة المريض ورفع كفاءة

التشغيل

إعداد الطالب/ حسين منصور حسين الاسمري

الرقم الجامعي / 24301869

إشراف/

د. الفيصل عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفصل الأول: المقدمة والإطار التمهيدي

مقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا الرقمية، أصبح التحول الرقمي من أهم الاتجاهات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها نحو التميز والجودة المستدامة. ويُعد القطاع الصحي من أبرز القطاعات التي تأثرت بهذه الموجة الكبيرة من التحول، إذ يشهد هذا المجال تغيرات جوهرية في طريقة تقديم الخدمات وتشغيل الأنظمة الصحية. وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات العصر ومواجهة التحديات المرتبطة بزيادة الطلب على الخدمات الصحية وتنوعها، مما يفرض على المستشفيات إعادة النظر في أساليب إدارتها وطرق تقديمها للرعاية الصحية.

تُعد إدارة المستشفيات القلب النابض في النظام الصحي، حيث تمنحها التقنية الرقمية القدرة على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والتنظيم الإداري. ومع تطور نظم المعلومات الصحية وأدوات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، أصبح بالإمكان تحسين عمليات إدارة الموارد البشرية والطبية، وجدولة الخدمات، وتتبع الأداء التشغيلي بدقة عالية. إن تطبيق التحول الرقمي في إدارة المستشفيات لا يقتصر على الأتمتة التقنية فحسب، بل يشمل إعادة تصميم العمليات التشغيلية بما يتناسب مع متطلبات الجودة الشاملة ورضا المرضى.

في هذا الإطار، يحتل تحسين تجربة المريض مكانة مركزية في أهداف التحول الرقمي، حيث يؤثر بشكل مباشر على درجة الرضا وجودة الخدمات المقدمة. فالمريض في ظل البيئة الرقمية لم يعد مجرد متلقي للخدمة، بل أصبح شريكاً فاعلاً في عملية الرعاية الصحية، من خلال تطبيقات المريض الذكية وأنظمة الحجز الإلكتروني وتبادل

الملفات الطبية. إتاحة الوصول السلس والسريع إلى المعلومات الصحية وتبسيط الإجراءات العلاجية تسهم في بناء ثقة المريض بالمؤسسة وتحسين تجربته العلاجية على نحو شامل.

وقد ارتبط التحول الرقمي أيضًا بمفهوم الكفاءة التشغيلية الذي يمثل أحد أهم مؤشرات التميز المؤسسي في المستشفيات. فالاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية يقلل من معدلات الخطأ البشري، ويسهم في تقليص الفاقد الزمني والمادي، ويعزز كفاءة إدارة الموارد المتاحة. وتساعد الأنظمة الرقمية المتكاملة في تسريع عملية اتخاذ القرار وتدعيم التواصل بين إدارات المستشفى المختلفة، مما ينعكس إيجابًا على جودة أداء الكوادر الطبية والإدارية، ويرفع القدرة التنافسية للمؤسسة الصحية في بيئة العمل الحديثة.

ومن جهة أخرى، فإن التحول الرقمي لا يخلو من التحديات، إذ يتطلب بيئة تنظيمية وتشريعية تدعم التغيير، إضافة إلى تنمية مهارات العاملين وتأهيلهم للتعامل مع الأنظمة التقنية الحديثة. كما يتطلب توفير بنية تحتية رقمية قوية قادرة على دعم حجم البيانات الضخم الذي تتعامل معه المستشفيات يوميًا. وتظل مسألة الأمن المعلوماتي وحماية خصوصية المريض من القضايا الحساسة التي ترافق عملية التحول، مما يجعل الإدارة الرقمية للمستشفيات قضية متعددة الأبعاد تحتاج إلى تخطيط استراتيجي محكم.

تنبع أهمية دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة المستشفيات من الحاجة إلى فهم العلاقة بين التطور التكنولوجي والنتائج التشغيلية والخدمية في هذه المؤسسات. فالكثير من المستشفيات تسعى اليوم إلى التحول نحو الإدارة الذكية لتحقيق التوازن بين كفاءة الأداء وتجربة المريض المثلى. ومن خلال تحليل العلاقة بين مكونات التحول الرقمي ونتائج الأداء الصحي، يمكن تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا والأكثر قابلية للتحسين، مما يدعم عملية صنع القرار الصحي بشكل علمي وموضوعي.

وبناء على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تطوير إدارة المستشفيات وتحديث آلياتها بما يسهم في تحسين تجربة المريض ورفع كفاءة التشغيل. كما تهدف إلى إبراز الأبعاد التنفيذية

والفنية والتنظيمية المرتبطة بتطبيق التقنيات الرقمية، واستكشاف التحديات التي قد تواجه المؤسسات الصحية في سبيل التحول، وصولاً إلى تقديم رؤية مستقبلية تسهم في تعزيز استدامة العمل الصحي في العصر الرقمي.

مشكلة الدراسة

تواجه المستشفيات في العصر الحديث تحديات متزايدة تتعلق بارتفاع مستوى توقعات المرضى، وتنوع احتياجاتهم، وزيادة حجم الطلب على الخدمات الصحية، إلى جانب ضغوط الكلفة التشغيلية المتنامية. وفي ظل هذه المتغيرات، بات واضحاً أن الأنظمة الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على تلبية متطلبات السرعة والدقة والاستدامة التي يحتاجها القطاع الصحي. ومع التحول العالمي نحو الاقتصاد الرقمي، ظهرت الحاجة الماسة إلى إعادة هيكلة إدارة المستشفيات بما يتوافق مع معايير التحول الرقمي الشامل، إلا أن هذه العملية لا تزال تواجه فجوة بين السياسات النظرية والتطبيق العملي، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية التحول الرقمي في تحقيق نتائج ملموسة داخل المؤسسات الصحية.

تتمثل مشكلة الدراسة في غياب الرؤية الموحدة لتطبيق التحول الرقمي في إدارة المستشفيات، إذ تختلف درجة الجاهزية الرقمية والإجراءات التنظيمية بين مستشفى وآخر مما يؤدي إلى تباين في مستوى فاعلية التشغيل وتجربة المريض. وعلى الرغم من وجود مبادرات رقمية متعددة في بعض المستشفيات، إلا أن ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية والبشرية يقف عائقاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن اعتماد التقنيات الحديثة دون وجود استراتيجية واضحة لإدارة التغيير قد يؤدي إلى تباطؤ في تبني التحول، أو ضعف في الاستفادة القصوى من إمكانياته التشغيلية والإدارية.

ومن زاوية أخرى، لا تزال العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين تجربة المريض غير واضحة بالشكل الكافي في العديد من الدراسات، خاصة في البيئات الصحية العربية. فبينما تشير بعض الأدبيات إلى التأثير الإيجابي الكبير للتحول الرقمي في تعزيز رضا المريض وسهولة حصوله على الخدمة، تشير تجارب أخرى إلى وجود فجوات في التطبيق

ترتبط بعوامل بشرية وتنظيمية وثقافية. إن غياب الدراسات الميدانية التي تقيس بعمق أثر التحول الرقمي على تجربة المريض يجعل من الضروري إجراء بحث علمي يسعى إلى تقديم تحليل متكامل لهذه العلاقة في إطار إدارة المستشفيات الحديثة.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء التشغيلي للمستشفيات وتحسين تجربة المريض فيها؟ ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى إلى تحليل مكونات التحول الرقمي الإدارية والتقنية وتأثيرها على جودة الخدمة، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تعترض تطبيقه بفعالية. ففهم هذه الجوانب يسهم في بناء تصور علمي متكامل يمكن أن يساعد صناع القرار في تطوير سياسات صحية رقمية تعزز من كفاءة التشغيل وتحقق رضا المريض واستدامة النظام الصحي.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة في ضوء التحول المتسارع الذي يشهده القطاع الصحي نحو تبني التقنيات الرقمية في جميع مجالاته التشغيلية والإدارية. إذ تمثل إدارة المستشفيات محوراً أساسياً لتحقيق التوازن بين متطلبات الجودة وتحديات التكلفة والوقت، وتعكس مدى قدرة المؤسسة الصحية على مواكبة التطور التقني وتوظيفه لخدمة المريض والمجتمع. وبما أن تجربة المريض أصبحت أحد المؤشرات الجوهرية لتقييم فعالية أداء المستشفيات، فإن دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين هذه التجربة تمثل خطوة ضرورية لفهم أعمق للتغيرات التي أحدثتها التكنولوجيا في بيئة الرعاية الصحية. ومن خلال تحليل الكفاءة التشغيلية التي ينتجها التحول الرقمي، تقدم الدراسة إطاراً يسهم في تصميم سياسات مؤسسية تدعم الكفاءة والاستدامة، وتبرز أهمية دمج التقنية في قلب العمل الصحي لضمان تقديم خدمة أكثر سرعة ودقة وإنسانية.

الأهمية العلمية

تمثل أهمية الدراسة العلمية في كونها تسعى إلى إثراء المكتبة الأكاديمية العربية ببحث يتناول أحد أبرز مجالات التطور في الإدارة الصحية وهو مجال التحول الرقمي، من زاوية علمية تربط بين النظرية والتطبيق. فالدراسة تقدم تصورًا تحليليًا جديدًا يستند إلى المفاهيم الإدارية الحديثة في توظيف التكنولوجيا الرقمية لرفع كفاءة أداء المستشفيات وتحسين جودة الخدمات الصحية. كما أنها تسهم في سد الفجوة البحثية القائمة في العديد من الأدبيات الغربية والعربية حول العلاقة المباشرة بين نظم التحول الرقمي وتجربة المريض، من خلال طرح نموذج تفسيري يوضح مدى تأثير مكونات التحول الإداري والتقني على الأداء العام للمؤسسات الصحية.

إضافة إلى ذلك، تمثل الدراسة قيمة علمية في كونها تجمع بين المنظورين الإداري والتكنولوجي داخل بيئة المستشفى، حيث تطرح رؤية تكاملية تعبر عن التفاعل بين الأنظمة التقنية والبشرية في إنتاج خدمة صحية ذات جودة. وتبرز هذه الدراسة أهمية البحث العلمي التطبيقي في تفسير التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المستشفيات، وتوجيه الجهود البحثية المستقبلية نحو تطوير الأدوات والمنهجيات التي تعزز من توظيف التقنية في خدمة المريض بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

الأهمية العملية

تبرز الأهمية العملية للدراسة في أنها توفر للمسؤولين وصناع القرار في المؤسسات الصحية مؤشرات واقعية حول أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء التشغيلي وتحسين تجربة المريض. فهي تمنح الإدارات الصحية أدوات تقييم وإدارة يمكن الاستعانة بها في وضع الخطط الرقمية المستقبلية، وبناء سياسات تشغيلية قائمة على البيانات والتحليل المستند إلى التقنية. ومن خلال النتائج التطبيقية التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة، سيكون بالإمكان تحديد النقاط التي تحتاج إلى تطوير في البنية الإدارية والتنظيمية لضمان نجاح التحول الرقمي واستمراره على المدى الطويل.

كما تساعد الدراسة من الناحية العملية في توجيه الاستثمارات التقنية نحو المجالات التي تحقق أكبر عائد مؤسسي وإنساني في الوقت ذاته، مثل نظم دعم القرار، والسجلات الطبية الإلكترونية، والخدمات التفاعلية للمريض. وتحقق نتائجها قيمة إضافية للمستشفيات الساعية إلى الحفاظ على تنافسيتها في سوق الخدمات الصحية من خلال تطوير نماذج تشغيلية ذكية قائمة على الكفاءة والتحسين المستمر، مما يدعم جودة الرعاية ويزيد مستوى رضا المرضى والمجتمع المحلي تجاه الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في التعرف على أثر التحول الرقمي في إدارة المستشفيات على تحسين تجربة المريض ورفع كفاءة التشغيل، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية وتطوير الأداء الإداري والخدمي داخل المؤسسات الصحية.

الأهداف الفرعية

1. تحديد مدى تطبيق مبادئ التحول الرقمي في إدارة المستشفيات.
2. تحليل تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.
3. دراسة العلاقة بين إدارة التحول الرقمي ومستوى رضا المرضى عن الخدمات المقدمة.
4. الكشف عن أثر التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين إدارة الموارد في المستشفيات.
5. تحديد أهم التحديات والعوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات الصحية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في إدارة المستشفيات في تحسين تجربة المريض ورفع كفاءة التشغيل؟

التساؤلات الفرعية

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في إدارات المستشفيات؟
2. كيف يؤثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الصحية وتجربة المريض؟
3. ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات التشغيلية داخل المستشفى؟
4. ما أبرز المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق التحول الرقمي في المستشفيات؟
5. ما الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في دعم نجاح التحول الرقمي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يفترض أن التحول الرقمي في إدارة المستشفيات يسهم بشكل مباشر في تحسين تجربة المريض ورفع كفاءة التشغيل بصورة إيجابية ذات دلالة إحصائية.

الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين درجة تطبيق التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات الصحية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق نظم التحول الرقمي ورضا المرضى عن الخدمات.
3. يوجد ارتباط إيجابي بين التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية داخل المستشفيات.

4. تؤثر التحديات التقنية والتنظيمية بشكل سلبي في فعالية تطبيق التحول الرقمي.

5. تسهم القيادة الداعمة للتحول الرقمي في تعزيز فعالية التطبيق ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التحول الرقمي

1. البنية التحتية التقنية: وتشمل مدى توافر الأجهزة، الشبكات، والأنظمة الإلكترونية الداعمة لتطبيق التحول الرقمي، إضافة إلى كفاءة الصيانة والدعم الفني.

2. البنية التحتية التقنية: وتشمل مدى توافر الأجهزة، الشبكات، والأنظمة الإلكترونية الداعمة لتطبيق التحول الرقمي، إضافة إلى كفاءة الصيانة والدعم الفني.

3. البنية التحتية التقنية: وتشمل مدى توافر الأجهزة، الشبكات، والأنظمة الإلكترونية الداعمة لتطبيق التحول الرقمي، إضافة إلى كفاءة الصيانة والدعم الفني.

4. البنية التحتية التقنية: وتشمل مدى توافر الأجهزة، الشبكات، والأنظمة الإلكترونية الداعمة لتطبيق التحول الرقمي، إضافة إلى كفاءة الصيانة والدعم الفني.

المتغير التابع: تحسين تجربة المريض ورفع كفاءة التشغيل

يمثل المتغير التابع في الدراسة أثر التحول الرقمي على مستوى الأداء المؤسسي والخدمة الصحية. وينقسم

هذا المتغير إلى محورين أساسيين:

1. تحسين تجربة المريض الذي يشمل مستوى الرضا عن الخدمات، سرعة الاستجابة، وضوح الإجراءات، توافر المعلومات، وسلاسة التواصل مع الطاقم الطبي.

2. رفع كفاءة التشغيل الذي يتعلق بقدرة المستشفى على تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية، تقليل الهدر، تسريع العمليات الإدارية، وتحقيق جودة تشغيلية واستدامة عالية.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند المنطلقات النظرية لهذه الدراسة إلى المفهوم المعاصر للتحويل الرقمي بوصفه عملية شاملة تهدف إلى إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية والإدارية وتحسين الأداء المؤسسي عبر توظيف التقنيات الحديثة. ويقوم هذا المفهوم على فكرة أن التحويل الرقمي ليس مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل هو تغيير جذري في طريقة التفكير وإدارة الموارد لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر. وفي سياق إدارة المستشفيات، يعني التحويل الرقمي إعادة بناء العمليات الصحية والإدارية على أسس رقمية تساهم في تقليل الأخطاء، وتبسيط الإجراءات، وتحقيق التكامل بين الأقسام المختلفة داخل المنشأة الصحية. ويعتمد هذا التوجه على الدمج بين الحلول التقنية والنهج الإداري الحديث الذي يراعي احتياجات المريض ويعزز رضا المستفيد.

وترتكز الدراسة أيضاً على المفهوم النظري لتجربة المريض الذي يُعد أحد مؤشرات الجودة الأكثر استخداماً في المؤسسات الصحية المعاصرة. فالتجربة ليست مقصورة على التفاعل المباشر بين المريض والطبيب، وإنما تشمل جميع مراحل تلقي الخدمة من التسجيل وحتى المتابعة بعد العلاج. وقد تطور هذا المفهوم ليرتبط بالتحويل الرقمي الذي يسعى إلى تمكين المريض من الوصول إلى المعلومة بيسر، والمشاركة في صنع القرار العلاجي، والاستفادة من الخدمات الإلكترونية في بيئة آمنة وفعالة. ويشير هذا المنظور إلى العلاقة التكاملية بين تكنولوجيا المعلومات والرعاية الإنسانية، ما يجعل التحويل الرقمي عنصراً محورياً في بناء تجربة مريض إيجابية ومستدامة.

كما تستند الدراسة إلى نظرية الكفاءة التشغيلية التي تُعد من فروع الفكر الإداري الحديث وتهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأعلى مستوى من الإنتاجية. وتنطلق هذه النظرية من مبدأ أن التحسين المستمر للأداء يعتمد على تبسيط العمليات وتوظيف الوسائل التقنية لخفض الكلفة الزمنية والمادية وتحسين

جودة النتائج. وينسجم هذا المنطلق مع رؤية المستشفيات الحديثة التي تسعى إلى دمج النظم التقنية في جميع الأنشطة التشغيلية لتحقيق التميز المؤسسي. ومن هذا المنظور، يصبح التحول الرقمي وسيلة استراتيجية لرفع كفاءة التشغيل وتعزيز استدامة الأداء الصحي في بيئة تزداد فيها متطلبات الجودة والمساءلة.

وتعتمد هذه المنطلقات النظرية مجتمعة على التكامل بين المفاهيم الإدارية والتكنولوجية والخدمية، ما يتيح فهماً أعمق للظواهر المرتبطة بالتحول الرقمي في إدارة المستشفيات. فنجاح تطبيق هذا التحول لا يمكن النظر إليه بمعزل عن العنصر البشري، إذ يتطلب بيئة تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية تؤمن بأهمية التحول. وبالتالي، فإن بناء الإطار النظري القائم على معالجة العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة المريض وكفاءة التشغيل يعزز من القيمة العلمية للدراسة ويوفر أساساً متيناً للتحليل الكمي والنوعي لنتائجها في ضوء الأهداف المحددة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يشكل هذا الفصل الإطار المعرفي الذي تستند إليه الدراسة من خلال استعراض المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع التحول الرقمي في إدارة المستشفيات وأثره في تحسين تجربة المريض ورفع كفاءة التشغيل، إضافة إلى تحليل أبرز ما ورد في الدراسات السابقة ذات الصلة. ويهدف الفصل إلى بناء أرضية علمية ومنهجية تتيح فهماً دقيقاً للعلاقات بين المتغيرات الأساسية للدراسة، من خلال توضيح الأسس النظرية الداعمة للتحول الرقمي في المؤسسات الصحية، وإبراز دور هذا التحول في إحداث نقلة نوعية في الأداء الإداري والخدمي للمستشفيات. كما يساعد هذا الفصل في رسم الإطار الذي يربط بين المفاهيم الإدارية والمعايير التقنية من جهة، وجودة الخدمات الصحية وتجربة المريض من جهة أخرى، بما يساهم في بناء رؤية تحليلية متوازنة حول موضوع البحث.

ويتناول الفصل في جزئه الأول عرضاً شاملاً لمفهوم التحول الرقمي، خصائصه، وأبعاده في إدارة المستشفيات، بالإضافة إلى العوامل التي تعزز تطبيقه والتحديات التي تواجهه. أما الجزء الثاني فيتناول مفهوم تجربة المريض وأهميته كمؤشر لقياس جودة الخدمة، ومفهوم الكفاءة التشغيلية بوصفها أداة لتقييم فاعلية الأداء المؤسسي. ويختتم الفصل باستعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي في السياق الصحي، مع تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها، وتحديد الفجوات العلمية التي تُبرز الحاجة إلى هذه الدراسة الحالية لتقديم إضافة نوعية في المجال.

أولاً: الإطار النظري

أولاً: التحول الرقمي في إدارة المستشفيات

يمثل التحول الرقمي في إدارة المستشفيات أحد أبرز مظاهر التغيير التنظيمي والإداري في العصر الحديث، إذ تسعى المؤسسات الصحية اليوم إلى تبني التقنيات الرقمية بوصفها وسيلة استراتيجية لتحسين أدائها وتعزيز جودة خدماتها. ولم يعد التحول الرقمي خياراً ترفيهياً أو خطوة تجميلية في بيئة العمل، بل أصبح ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات القرن الحادي والعشرين التي تتسم بسرعة التطور والاعتماد على البيانات والمعلومات في اتخاذ القرار. ويقوم هذا التحول على إدماج الأنظمة والتطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية والفنية للمستشفيات بما يضمن سرعة الخدمة، ودقة الأداء، ورفع مستوى رضا المرضى. ومن خلال هذا الإطار تتشكل رؤية جديدة لإدارة المستشفيات تعتمد على المعرفة الرقمية، وتعيد تعريف مفاهيم الكفاءة والجودة من منظور حديث يستند إلى الابتكار التقني والحوكمة الإلكترونية. (وهاي، 2025)

ويهدف هذا القسم من الفصل الثاني إلى تقديم تحليل نظري متكامل لأهم المفاهيم والمبادئ المرتبطة بالتحول الرقمي في بيئة المستشفيات، من خلال توضيح أبعاده وأهميته ودوره المحوري في دعم المنظومة الصحية، إضافة إلى استعراض العوامل التي تؤثر في تطبيقه، والدور الحيوي الذي تمارسه القيادة الإدارية في توجيه هذا التحول وضمان نجاح استراتيجيته. كما يتناول القسم أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات الصحية أثناء تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، مع مناقشة آثاره المباشرة على تطوير العمليات الإدارية والبنية التحتية للمستشفيات. إن هذا الطرح يتيح فهماً واضحاً لمكانة التحول الرقمي بوصفه ركيزة أساسية لرفع الكفاءة المؤسسية وتحسين جودة الخدمات الصحية وتحقيق التميز المستدام في القطاع الصحي الحديث.

مفهوم التحول الرقمي وأهميته في المؤسسات الصحية

يمثل التحول الرقمي في المؤسسات الصحية عملية شاملة تهدف إلى تكامل التقنيات الحديثة في البنية التشغيلية والإدارية بحيث تصبح العمليات الداخلية والخدمات المقدمة للمريض أكثر سرعة ومرونة وكفاءة. وتعرف الدراسات الحديثة التحول الرقمي بأنه إعادة تصميم جذري لكيفية إدارة البيانات وتنفيذ الإجراءات والخدمات الصحية عبر نظم إلكترونية وسجلات طبية رقمية، مما يؤدي إلى تغيير ملموس في نماذج العمل وأساليب تقديم الخدمة. وتؤكد الأدبيات أن هذا التحول لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا، بل ينطلق من رؤية استراتيجية تؤمن بدمج الابتكار التقني بمعايير الإدارة الحديثة لتلبية احتياجات المرضى والمجتمع. (وهاي، 2025)

تبرز أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الصحية من خلال مساهمته الكبيرة في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقليل الوقت والجهد المبذولين لتوفير الخدمة، حيث تساعد النظم الرقمية على تبسيط الإجراءات وتسهيل التواصل بين المريض ومقدمي الرعاية الصحية. كما تساعد تطبيقات التحول الرقمي مثل السجلات الصحية الإلكترونية، ونظم دعم القرار، والذكاء الاصطناعي في معالجة البيانات الطبية وتحسين دقة التشخيص وهو ما ينعكس مباشرة على سرعة الاستجابة وحسن الرعاية. وتظهر دراسات أكاديمية في هذا المجال أن التحول الرقمي يسهم في تقليل الأخطاء الطبية، وتحسين إدارة المعلومات الصحية، ورفع الكفاءة التشغيلية للمستشفى ككل، الأمر الذي يؤثر إيجابيا في رضا المرضى ونتائج العلاج. (العتيبي، 2025)

التحول الرقمي يساعد المستشفيات في بناء نماذج عمل أكثر استدامة ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة الصحية من خلال تقديم خدمات مبتكرة تعتمد على التحليل الذكي والتواصل الرقمي المستمر بين المريض وفريق العمل. كما تعكس هذه الأبحاث ضرورة توافر بنية تحتية تقنية قوية، وقيادة إدارية داعمة، وموارد بشرية مؤهلة لكي تحقق المستشفيات أقصى استفادة من تطبيقات التحول الرقمي وتحقق جودة ذات قيمة مضافة في الخدمة الصحية. (سقاط، 2022)

كما أن اعتماد المؤسسات الصحية على التحول الرقمي يؤدي إلى تسريع الإجراءات وتقليل زمن انتظار المريض وتبسيط تقديم الخدمة عبر القنوات الإلكترونية، إلى جانب تحسين آليات إدارة الموارد وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمليات التقليدية. وهو ما أكدته دراسة أجريت على عدة مستشفيات ومراكز حكومية وخاصة حيث أظهرت ارتفاع مؤشرات الرضا والكفاءة التشغيلية في الأقسام التي تم فيها تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة. (داهنين، 2024)

أبعاد التحول الرقمي في إدارة المستشفيات.

يشمل التحول الرقمي في إدارة المستشفيات مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل البنية التحتية والركائز الفكرية والتقنية التي تمكن المؤسسة الصحية من تحقيق نقلة نوعية في الأداء والخدمة. أول هذه الأبعاد هو البنية التحتية التقنية التي تضم الأجهزة الرقمية، وبرمجيات نظم المعلومات الصحية، وشبكات الاتصال التي تدعم تبادل البيانات بشكل سريع وآمن بين مختلف وحدات المستشفى. وتعتمد جودة التطبيقات الرقمية وفعالية خدماتها على تطور هذه البنية وقدرتها على الاستجابة للمستجدات التقنية، بما يضمن تكامل الأنظمة وإمكانية الوصول إلى المعلومات بسهولة ودقة. (أبو سالم، 2024)

الجانب الثاني يتعلق بالجاهزية الرقمية للمؤسسة والتي تعكس قدرة المستشفى على تكييف بيئتها التنظيمية والبشرية مع متطلبات التحول الرقمي. ويشتمل ذلك على تدريب العاملين، واستراتيجيات التواصل، وثقافة التغيير المؤسسي التي تهيئ الموظفين للتعاون مع الأنظمة الرقمية الجديدة. فعدم توفر هذه الجاهزية يؤدي إلى مقاومة أو تباطؤ في تبني التكنولوجيا، ويضعف من المنافع المرجوة من التحول. (وهاي، 2025)

البُعد الثالث يركز على نظم المعلومات الصحية والإدارية، حيث تأتي أهمية استخدام نظم السجلات الصحية الإلكترونية ونظم دعم القرار التي تدعم اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على بيانات موثوقة. تلك النظم تسهل

جمع البيانات وتحليلها بما يرد بالتالي على تحسين جودة الخدمة وتنسيق العمل بين الكوادر الطبية والإدارية. وقد أظهرت دراسات عديدة أن الاستثمار في نظم متقدمة ينعكس إيجاباً على كفاءة التشغيل وجودة الرعاية الصحية.

ويعتبر إدارة البيانات وتحليلها بعداً حرجاً في التحول الرقمي، حيث تعتمد المستشفيات على تقنيات تحليل البيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي لاستخلاص رؤى تساعد في تحسين الأداء التشخيصي والعلاجي. من خلال هذه الأبعاد، يمكن للمؤسسة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتخصيص الموارد بفعالية أكبر، وتحسين تجربة المريض من خلال تقليل الأخطاء الطبية وتوفير العلاج المناسب في الوقت المناسب. (المحلي، 2023)

البُعد الخامس هو القيادة الرقمية التي تلعب دوراً محورياً في نجاح تطبيق التحول الرقمي، إذ يتطلب هذا التحول اهتماماً ودعمًا من الإدارة العليا لإقرار السياسات الرقمية، وتوفير الموارد، وبناء ثقافة الابتكار. فالدراسات العلمية تثبت أن قادة التحول الرقمي الناجحين يسهمون في توجيه فرق العمل وتجاوز العقبات التقنية والتنظيمية، ويشكلون جسراً فعالاً بين التطورات التكنولوجية وأهداف المؤسسة الصحية.

بالإضافة إلى ذلك، يشمل التحول في العمليات الإدارية، وهو بعد يركز على إعادة تصميم وتحسين الإجراءات التشغيلية بما يتماشى مع تطبيق التكنولوجيا الرقمية. يهدف هذا إلى تخفيض التعقيدات، وتبسيط العمل، وزيادة الشفافية في مهام كافة الأقسام، مما يسمح بتحقيق تكامل أكبر للعمليات وتحسين إدارة الوقت والموارد. تعتبر أمن المعلومات وحوكمة البيانات من الأبعاد الحيوية التي يجب أن تتزامن مع جوانب التحول الرقمي كافة. فالحفاظ على سرية وخصوصية بيانات المرضى وحمايتها من الهجمات السيبرانية وضمان استمرارية الخدمة عاملان أساسيان لنجاح التحول الرقمي وثقة المرضى به. (حامد، 2025)

العوامل المؤثرة في تطبيق التحول الرقمي في القطاع الصحي.

تتعدد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح أو فشل تطبيق التحول الرقمي في القطاع الصحي، ويُعتبر فهم هذه العوامل من أهم الخطوات التي يجب مراعاتها عند التخطيط لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية داخل

المؤسسات الصحية. يعد العامل البشري من أبرز هذه العوامل، حيث تمثل مهارات وقدرات العاملين في التعامل مع الأنظمة الرقمية درجة كبيرة من التأثير، إذ يجب توفير التدريب والتأهيل المستمر لهم لمواكبة التطورات التقنية والتحديات الجديدة التي تصاحب متطلبات التحول الرقمي. كما تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة، التي تشمل القيم والمعتقدات والسلوكيات، في مدى تقبل العاملين للتغيير الرقمي وقدرتهم على تبني الأساليب الجديدة في العمل. (عزاوي، 2024)

أما العامل التنظيمي، فيشمل الدعم الإداري والقيادي الذي تقدمه الإدارة العليا لتبني التحول الرقمي، ووضوح الرؤية والاستراتيجية الرقمية للمستشفى. تبين الدراسات أن نقص الدعم القيادي أو غموض الأهداف الاستراتيجية يؤديان إلى ضعف التنفيذ، بينما وجود قيادة داعمة تسهل من تطبيق التحول الرقمي من خلال توفير الموارد، وحل المشكلات، وتحفيز الفرق على التغيير. ويتعلق أيضًا بالتنسيق بين الإدارات المختلفة والهيكل التنظيمي الذي يسمح بمرونة أكبر في تبني التكنولوجيا دون تعقيدات بيروقراطية تعيق الإنجاز. (بوزيد، 2024)

هناك أيضًا العوامل التقنية والتكنولوجية التي تؤثر على التطبيق، منها مدى ملائمة البنية التحتية الرقمية وقدرتها على استيعاب الأنظمة الجديدة والتكامل بينها، إضافة إلى مستوى الأمان المعلوماتي وحماية بيانات المرضى. حينما تكون الأنظمة ضعيفة أو غير متكاملة، يصعب تحقيق فوائد التحول الرقمي بكفاءة، مما يؤثر على أداء المستشفى وجودة الخدمة. كما أن التحديات المتعلقة بتحديث الأجهزة والبرامج بشكل مستمر تلعب دورًا حاسمًا في استمرارية وكفاءة التطبيق.

علاوة على ذلك، تؤثر العوامل المالية في السير الحسن للتحول الرقمي، حيث يتطلب الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية مبالغ مالية كبيرة سواء في مرحلة الشراء أو الصيانة والتطوير، هذا إلى جانب تكاليف التدريب والتطوير. فالموارد المالية المحدودة تشكل عائقًا رئيسيًا في كثير من المستشفيات، لا سيما التي تعتمد على التمويل

الحكومي أو التي تواجه أزمات اقتصادية. كما يشير بعض البحث إلى ضرورة التخطيط المالي السليم الذي يوازن بين الاستثمار في التقنية وبين تحقيق العوائد المرجوة من هذا الاستثمار (بوزيد، 2024)

وأخيراً، العوامل القانونية والتنظيمية تلعب دوراً في نجاح تطبيق التحول الرقمي، وتتمثل في وجود أطر تشريعية واضحة تحكم التعامل مع البيانات الصحية الرقمية، وتحمي خصوصية المرضى، وتحدد مسؤوليات الأطراف المشاركة. غياب أو ضعف هذه الأطر قد يؤدي إلى مخاطر قانونية وأخلاقية تقيد من استعمال التكنولوجيا أو تسبب فقدان ثقة المرضى والمجتمع. (عزاوي، 2024)

دور القيادة الإدارية في دعم التحول الرقمي.

تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً ومحورياً في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الصحية، حيث تعتبر القادة المسؤولين عن وضع الرؤية الاستراتيجية التي توضح كيفية اعتماد التكنولوجيا الرقمية ضمن مجالات العمل المختلفة. تؤكد دراسة تطبيقية حديثة في القطاع الصحي أن نجاح التحول الرقمي يتوقف بشكل كبير على جودة القيادة التي تتمثل في قدرتها على وضع رؤية واضحة ومُلهمّة، وتهيئة بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار وتبني التغيير، وتمكين الموظفين من استخدام التقنيات الحديثة بفعالية. وتبرز القيادة كذلك في قدرتها على اتخاذ قرارات مرنة وسريعة استجابة للتحديات الرقمية، مما يسهل التغلب على العقبات التنظيمية والفنية التي قد تواجه تطبيق الحلول الرقمية. (داهنين، 2024)

ويشمل دور القيادة أيضاً قيادة التغيير الثقافي داخل المؤسسة، وهو جانب ضروري لضمان إقبال العاملين على التغيير وعدم مقاومتهم له. فالقيادة الرقمية تدعو إلى تبني ثقافة التعلم المستمر والتطوير، وتحفز الكوادر على المشاركة في عمليات التحول الرقمي بنجاح، مما يجعل المؤسسة أكثر استعداداً لاستقبال التحديثات التقنية وتوظيفها بما يخدم أهداف الصحة الرقمية. وتشير الأبحاث إلى أن القادة الناجحين هم من يستطيعون دمج التقنية

الحديثة مع تعزيز العلاقات بين فرق العمل، وخلق آليات اتصال إدارة مرنة وفعالة تدعم تبادل المعلومات والتعاون الدائم.

القيادة ليست فقط قادرة على توجيه المورد البشري نحو التحول الرقمي، بل تلعب دورًا مهمًا في تأمين الموارد المالية اللازمة، وتنظيم عمليات التدريب والتطوير المهني، مما يساهم في بناء قدرات المؤسسة في مجال التكنولوجيا وإدارة البيانات بشكل مستدام. ويبرز هذا الدور عند الحاجة إلى تحديث البنية التحتية الرقمية وتبني نظم متطورة، حيث تتطلب العملية متابعة مستمرة من القيادة لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بالتحول الرقمي. علاوة على ذلك، تفرض بيئة العمل الرقمية تحديات جديدة تتطلب أن يمتلك القادة مهارات قيادة رقمية متخصصة تمكنهم من التعامل مع البيانات الضخمة، والتحليلات الذكية، والاتجاهات التكنولوجية السريعة التطور. وقد أظهرت الأبحاث الحديثة أن القيادة الرقمية تتميز بقدرتها على الابتكار والتكيف مع المتغيرات الرقمية، والقدرة على إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار الرقمي، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق التميز في الأداء والابتكار. (العنزي، 2023)

التحديات والصعوبات التي تواجه المستشفيات في تطبيق التحول الرقمي.

يُعد تطبيق التحول الرقمي في المستشفيات عملية معقدة تواجهها العديد من التحديات والصعوبات التي قد تعيق تحقيق الأهداف المرجوة منه. من أبرز هذه التحديات نقص الموارد المالية التي يحتاجها تحديث البنية التحتية التقنية، والحفاظ على المعدات والبرمجيات بشكل مستمر ومتطور. يعاني كثير من المستشفيات، خاصة في الدول ذات الإمكانيات المحدودة، من قلة الميزانيات المخصصة للأنظمة الرقمية، مما يؤدي إلى توقف أو تأخير عملية التنفيذ. كما أن الاستثمار المالي لا يقتصر فقط على شراء الأجهزة، بل يشمل تكاليف صيانة الشبكات، وتحديث البرمجيات، وتدريب الكوادر، وهذه الأعباء قد تسبب ضغوطًا كبيرة على المستشفيات. (حشكي، 2022)

ومن التحديات التقنية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي هي تعقيدات تكامل الأنظمة الرقمية المختلفة، وعدم توافقها مما يُعيق تبادل البيانات بسلاسة بين الأقسام الطبية والإدارية. فغياب التكامل بين الأنظمة ينعكس سلباً على جودة الخدمة ويسبب تأخير في الحصول على المعلومات الطبية الحيوية، وهو ما تؤكدته دراسات علمية عديدة. إضافة إلى ذلك، تمثل قضايا أمن المعلومات وحماية خصوصية البيانات تحدياً بالغ الأهمية، حيث تواجه المستشفيات مخاطر متزايدة من الهجمات الإلكترونية والاختراقات، مما يفرض ضرورة وجود بروتوكولات صارمة لضمان سلامة بيانات المرضى.

على صعيد العامل البشري، تعاني بعض المؤسسات الصحية من مقاومة التغيير بين الموظفين والكوادر الطبية التي قد تفتقر للمهارات الرقمية أو تخشى من فقدان وظائفها بسبب الأتمتة، وهو ما يستدعي برامج توعية وتأهيل مكثفة تواكب التحول الرقمي. كما تؤثر الثقافة التنظيمية التي قد تحجم الابتكار أو تقلل من فعالية تفاعل العاملين مع الأدوات الرقمية سلباً على مشروعات التحول الرقمي، ويرتبط هذا التحدي بدرجة جاهزية المؤسسة للتغيير وتحضرها له. (العزب، 2023)

تظهر التحديات الإدارية والمنهجية أيضاً في غياب رؤية واضحة واستراتيجية متكاملة للتحول الرقمي، أو عدم وجود دعم كاف من القيادة، مما يؤدي إلى تبادل غير فعال للمهام الرقمية وتعدد المبادرات غير المتناسقة. ويُذكر أن ضعف التنسيق بين الفرق التقنية والطبية يسبب عراقيل في تنفيذ الخطط الرقمية ويؤثر على جودة النتائج. إضافة إلى ذلك، تؤدي الضغوط الزمنية وحجم العمل الكبير في المستشفيات إلى نقص الوقت الكافي لتدريب الكوادر أو التعامل مع المشكلات الرقمية بشكل فوري وفعال.

أثر التحول الرقمي على تطوير العمليات الإدارية والبنية التحتية للمستشفيات.

يسهم التحول الرقمي بشكل كبير في تطوير العمليات الإدارية داخل المستشفيات من خلال إعادة تصميمها بشكل أكثر كفاءة وشفافية، حيث تتيح الأنظمة الرقمية تنفيذ العمليات الإدارية بشكل أوتوماتيكي ودقيق، مما يقلل

من احتمالات الخطأ ويخفض زمن تنفيذ المهام. ويشمل ذلك عمليات المواعيد، إدارة السجلات، والتقارير الإدارية التي باتت تعتمد على نظم إدارة موارد المؤسسات (ERP) التي تربط بين جميع الأقسام بشكل متكامل يسمح بتبادل البيانات بشكل مستمر وفوري. نتيجة لذلك، يُصبح اتخاذ القرارات الإدارية أكثر مرونة وفاعلية، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من التكاليف الإدارية ويُسرّع دورة العمل. (رستم، 2024)

أما بالنسبة للبنية التحتية، فقد شهدت تحولاً جذرياً من خلال تحديث وتطوير الأجهزة، وتوفير بيئة تكنولوجية متقدمة تشمل شبكات اتصال عالية السرعة، ومساحات تخزين إلكترونية ضخمة تعتمد على تقنيات الحوسبة السحابية، وأنظمة أمن المعلومات لحماية البيانات. يعد هذا التحديث ضرورياً لضمان استيعاب البيانات الضخمة الناتجة عن العمليات الصحية الحديثة، ولضمان استمرارية العمل في ظروف الطوارئ أو الهجمات السيبرانية التي قد تتعرض لها المنشآت الصحية. وفقاً لمراجع حديثة، يُظهر الاستثمار في بنية تحتية رقمية قوية أثراً مباشراً في تحسين كفاءة العمليات وتطوير إيصال الخدمات الصحية.

وبتطوير العمليات والبنية، يتاح للمستشفيات أيضاً تحسين إدارة دورة حياة الأصول الطبية، وتقليل الهدر من خلال تتبع الأجهزة والمستلزمات بشكل لحظي. هذا يساهم في توفير بيئة عمل محسنة، ويدعم استدامة العمليات الصحية، ويرفع من مستوى الخدمة المقدمة للمريض. ويؤدي دمج التقنيات الرقمية أيضاً إلى زيادة مستوى الشفافية وتحقيق الرقابة المستمرة على العمل، فضلاً عن تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة في سوق الرعاية الصحية. (كامل، 2023)

ثانياً: تحسين تجربة المريض ورفع كفاءة التشغيل

تحتل تجربة المريض ورفع كفاءة التشغيل مكانة مركزية في تقييم أداء المستشفيات، حيث باتت الجودة ليست مجرد معيار تقني بحت، بل عملية متكاملة تدمج بين جودة الرعاية الصحية والتجربة الإنسانية للمرضى.

ويأتي التحول الرقمي كعامل محوري في إعادة تشكيل البيئة الصحية، مؤكداً على ضرورة تطوير آليات تسهيل وصول المريض إلى الخدمة بجودة عالية وسرعة ملحوظة، مع تقليل التكاليف وتحسين استغلال الموارد. هذه العملية تؤكد على أن تحسين تجربة المريض لا ينفصل عن رفع كفاءة التشغيل، إذ ينعكس أداء العمليات التشغيلية الفعالة بشكل مباشر على رضا المرضى وتقديم الخدمات الطبية بأعلى مستوى من الدقة والسرعة. (كامل، 2023)

يهدف هذا القسم إلى تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بتجربة المريض وشرح مكوناتها وتحديد عوامل نجاحها في ظل البيئة الرقمية المتطورة. كما يتناول العلاقة البنوية بين التحول الرقمي وجودة هذه التجربة، ومدى تأثير التكنولوجيا الرقمية في رفع كفاءة العمليات التشغيلية التي تخدم المرضى. كذلك سيتم استعراض مفهوم الكفاءة التشغيلية في إدارة المستشفيات، والعوامل التي تؤثر في تحقيقها، وتأثير التحول الرقمي عليها، مع التركيز في النهاية على العلاقة التكاملية بين رضا المرضى وكفاءة التشغيل.

من خلال هذا الطرح الشامل، يسعى القسم إلى بناء إطار تحليلي معمق يمكن من خلاله فهم الأبعاد المختلفة لتجربة المريض ورفع الكفاءة التشغيلية، والتي أصبحت من الأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصحية الحديثة، وذلك استناداً إلى الأدبيات العلمية والدراسات التطبيقية التي تناولت هذه القضية في بيئات صحية متنوعة. (عبدالعال، 2024)

مفهوم تجربة المريض وأهميتها في جودة الرعاية الصحية.

تجربة المريض تمثل مجموع كل التفاعلات والأنشطة التي يمر بها المريض أثناء تلقيه الخدمات الصحية، بدءاً من الدخول إلى المنشأة الطبية، مروراً بالتواصل مع الأطباء والممرضين، وصولاً إلى مراحل التشخيص، العلاج، والخدمات اللاحقة مثل المتابعة والرعاية المستمرة. وتتضمن هذه التجربة جوانب متعددة تشمل التفاعل الإنساني، سرعة الاستجابة، جودة التواصل، سهولة الإجراءات، والراحة النفسية والجسدية للمريض. وبذلك، لا

تقتصر تجربة المريض على جودة العلاج الطبي فقط، بل تشمل كل التفاصيل التي تشكل رحلة المريض داخل النظام الصحي، مما يؤثر بشكل مباشر على رضا المريض وسلوكياته تجاه المؤسسة الصحية. (كامل، 2023)

تحظى تجربة المريض بأهمية كبيرة كأحد مؤشرات جودة الرعاية الصحية، حيث أثبتت الأبحاث أن تحسين تجربة المريض يؤدي إلى رفع مستوى الرضا والالتزام بالعلاج، مما ينعكس إيجابيًا على نتائج الرعاية الصحية. فالمريض الذي يلمس سهولة الوصول إلى الخدمات، ويتم التعامل معه باحترام وشفافية، يشعر بالثقة والأمان، مما يعزز الالتزام بالخطّة العلاجية ويقلل من الأخطاء الطبية وغير الطبية. إضافة إلى ذلك، تعتبر تجربة المريض عنصرًا محوريًا في التميز المؤسسي والتنافسية بين مقدمي الرعاية الصحية، إذ أن جودة التجربة تؤدي إلى تحسين السمعة وزيادة الولاء، وبالتالي تؤثر على الأداء المالي والاستدامة للمؤسسة الصحية.

وبفضل التحول الرقمي، أصبح بالإمكان تحسين تجربة المريض بشكل ملموس من خلال توفير خدمات إلكترونية سهلة الاستخدام مثل الحجز الإلكتروني، التواصل المباشر مع الكوادر الطبية عبر التطبيقات، الوصول السريع إلى السجلات الصحية، وتقليل أوقات الانتظار. كما تتيح التكنولوجيا تحسين المتابعة الطبية وتخصيص العلاجات بما يلائم حالة كل مريض بشكل فردي، مما يرفع من جودة الرعاية ويقلل من الشعور بالقلق أو التوتر خلال رحلة المريض داخل النظام الصحي. وهذا التطور يعكس تغييرًا جذريًا في كيفية تقديم الخدمات الصحية، حيث تتحول تجربة المريض إلى محور استراتيجي في تصميم وتقديم الخدمات الصحية في المؤسسات المعاصرة.. (عبدالعال، 2024)

مكونات تجربة المريض في البيئة الصحية الرقمية.

تتكون تجربة المريض في البيئة الصحية الرقمية من عدة مكونات رئيسية تساهم في تحسين جودة الرعاية وتسهيل حصول المريض على الخدمات الصحية بطريقة أكثر سلاسة وفعالية. أول هذه المكونات هو الوصول الرقمي إلى الخدمة، والذي يشمل توفير وسائل إلكترونية لحجز المواعيد، والاستفسار عن المعلومات الطبية، والتواصل

مع مقدمي الرعاية من خلال تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية. يساهم هذا المكون في تقليل فترة الانتظار وتعزيز سهولة الوصول إلى الرعاية، وهو أحد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على رضا المريض.

المكون الثاني يشمل التفاعل الرقمي بين المريض والكوادر الطبية، حيث أصبحت التكنولوجيا تمكن المرضى من التواصل المباشر مع الأطباء والممرضين عبر المنصات الإلكترونية، مثل استشارات الفيديو، والرسائل الفورية، مما يعزز التواصل ويزيد من وضوح المعلومات المقدمة ويساعد في تلبية احتياجات المريض بشكل شخصي ومباشر. كما تساهم هذه الوسائل في توفير الوقت وتحسين متابعته للخطة العلاجية. (عليوات، 2023)

ثالثاً، يشمل توفير السجلات الصحية الإلكترونية التي تسمح للمريض بالوصول إلى تاريخه الطبي، نتائج الفحوصات، الوصفات الطبية، والتعليمات العلاجية بطريقة آمنة وسهلة. ويُعد هذا المكون عنصراً أساسياً في تمكين المريض وإشراكه في صنع القرار الصحي، مما يعزز من شعوره بالثقة والرضا تجاه خدمة الرعاية المقدمة.

رابعاً، يشمل دعم اتخاذ القرار من خلال أدوات التحليل الذكية والذكاء الاصطناعي التي تساعد في تخصيص الرعاية الصحية على مستوى فردي بناءً على البيانات الشخصية للمريض، مثل التنبيهات المبكرة للحالات المزمنة، وتخصيص الأدوية بطريقة دقيقة. هذا يعكس مستوى عالٍ من التقدم التقني الذي يعزز من جودة العلاج وتجربة المريض في آن واحد.

كما يأتي عنصر الأمان وحماية الخصوصية، حيث تحتاج البيئة الصحية الرقمية إلى توفير أنظمة متقدمة لحماية بيانات المرضى من الاختراقات وضمان سرية المعلومات الطبية، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على ثقة المريض واستمرارية استخدام الخدمات الرقمية. (القاضي، 2022)

علاقة التحول الرقمي بتحسين تجربة المريض.

تتجلى علاقة التحول الرقمي بتحسين تجربة المريض في قدرته على إعادة تصميم الخدمات الصحية وجعلها أكثر استجابة وملاءمة لاحتياجات المرضى، مما ينعكس إيجاباً على جودة الرعاية ورضا المستفيدين. يتيح التحول الرقمي استخدام تقنيات متقدمة مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والحجز الإلكتروني، والتواصل عبر التطبيقات، مما يسهل على المريض الوصول إلى الخدمات بشكل أسرع وأكثر سلاسة، ويقلل من الإجراءات الإدارية المعقدة التي كانت تمثل عبئاً في النظام التقليدي. كما تمكن هذه التقنيات المرضى من الاطلاع على معلومات صحية دقيقة وشخصية، ويزداد بذلك وعيهم بحالتهم الصحية، مما يعزز مشاركتهم الفعالة في قرارات علاجهم وبالتالي تحسين النتائج الصحية.

علاوة على ذلك، يوفر التحول الرقمي أدوات مبتكرة للتواصل والتفاعل مثل استشارات الفيديو، وخدمات دعم المرضى الرقمية، التي تسمح للمرضى بالتواصل مع مقدمي الخدمة خارج أوقات الدوام التقليدية، وتحسين المتابعة والمتابعة المستمرة للحالات المزمنة. وتشير الدراسات إلى أن هذه الإمكانيات تسهم في تقليل الأخطاء الطبية، وزيادة الشفافية، وتحسين مستويات الراحة النفسية للمريض، وهي عوامل ترفع من مستوى الثقة والرضا تجاه النظام الصحي. (ناجي، 2021)

كما يسهم التحول الرقمي في توفير بيئة دعم ذكية من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تقدم تنبيهات مبكرة وتخصيص العلاجات، مما يجعل الرعاية الصحية أكثر دقة وكفاءة. وهذا بدوره يعزز قدرة المرضى على الحصول على تدخلات طبية سريعة ومناسبة، ويقضي على التأخيرات التي كانت تظهر في النماذج التقليدية للرعاية الصحية، مما يحسن تجربة المريض بشكل ملموس.

بوجه عام، يرى الخبراء أن التحول الرقمي هو المفتاح الأساسي لانتقال المؤسسات الصحية من نموذج الخدمة التقليدية إلى نموذج الرعاية المتمحورة حول المريض، حيث يصبح المريض شريكاً فعالاً في نظام صحي أكثر شفافية وفعالية واستجابة لاحتياجاته الخاصة. (أبو رمان، 2024)

مفهوم الكفاءة التشغيلية في إدارة المستشفيات.

الكفاءة التشغيلية في إدارة المستشفيات تشير إلى القدرة على توظيف الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن لتحقيق أعلى جودة في تقديم الخدمات الصحية، مع تقليل التكاليف والجهود غير الضرورية. وتعني الكفاءة التشغيلية ليس فقط تحسين مستوى الإنتاج أو الخدمات، بل تشمل تحسين العمليات الإدارية والفنية، وتحويل المعلومات والبيانات إلى قرارات عملية ذكية تدعم سير العمل بسلاسة وفعالية. فالمستشفيات التي تحقق كفاءة تشغيلية عالية تتمتع بقدرة أكبر على تقليل فترة الانتظار، تحسين استخدام المعدات الطبية، تقليل الأخطاء البشرية، وضمان تقديم رعاية صحية مستمرة ومتسقة تلبى توقعات المرضى ومتطلباتهم. (خنفر، 2022)

تتضمن الكفاءة التشغيلية في المستشفيات مجموعة من المقاييس التي تشمل الإنتاجية، جودة الخدمة، تكاليف التشغيل، وفعالية إدارة الموارد البشرية والمادية. وتظهر الأبحاث أن المستشفيات التي تعتمد أنظمة إدارة متقدمة مثل نظم إدارة المستشفيات (HIS) وأنظمة المعلومات الإدارية تحقق قدرًا أكبر من الكفاءة التشغيلية، حيث تساهم هذه الأنظمة في أتمتة العمليات، تحسين إدارة المخزون، توزيع المهام بشكل مثالي، وتحليل الأداء المالي والتشغيلي. وبذلك توفر هذه النظم إطارًا يسمح للقيادة باتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.

وفي ضوء التحديات المالية والضغط المتزايدة على المستشفيات لتقديم خدمات عالية الجودة بتكاليف معقولة، يصبح تحقيق الكفاءة التشغيلية ضرورة استراتيجية. حيث تمكن الكفاءة التشغيلية المؤسسات الصحية

من تعزيز استدامتها والاحتفاظ بمستوى رفيع من الرعاية الصحية، من خلال خفض الفاقد، تحسين استخدام الوقت، وتوفير الرعاية الصحية بطريقة أكثر انسيابية وفعالية.

بالإضافة إلى ذلك، تتطلب الكفاءة التشغيلية تحقيق توازن بين الجودة والتكلفة، ما يستوجب اعتماد الدراسات التحليلية المستمرة لتحسين الخطط التشغيلية وتطوير التجهيزات والكوادر الطبية بما يتوافق مع رؤية التحول الرقمي وشروط الاستدامة في القطاع الصحي. (كامل، 2023)

العوامل المؤثرة في رفع الكفاءة التشغيلية.

تتعدد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على رفع الكفاءة التشغيلية في إدارة المستشفيات، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عناصر تقنية وتنظيمية وبشرية استراتيجية تعزز من فعالية العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. بداية، يأتي تحسين البنية التحتية التكنولوجية في مقدمة العوامل، حيث تساهم الأجهزة المتقدمة، ونظم المعلومات الإدارية، والسجلات الصحية الإلكترونية في تمكين المستشفى من إجراء العمليات بكفاءة أعلى، كما تقلل من الأخطاء وتزيد من دقة وسرعة تنفيذ الإجراءات التشغيلية. توفر هذه البنية التقنية المتكاملة يدعم أيضاً اتخاذ القرارات المبنية على البيانات الحقيقية، ويدعم عمليات الرقابة والمتابعة المستمرة.

تحتل الكفاءة الإدارية مكانة كبيرة بين العوامل المؤثرة، حيث يعتمد رفع الكفاءة التشغيلية على وجود هيكل تنظيمي فعال وواضح يسهل التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من التعقيدات البيروقراطية التي قد تؤدي إلى تأخير الإجراءات وهدر الموارد. كذلك تلعب السياسات التنظيمية التي تؤيد الابتكار والتحول الرقمي دوراً أساسياً في تسريع وتيرة الإنجاز ورفع جودة الأداء المؤسسي. إلى جانب ذلك، ترتبط الكفاءة الإدارية بشكل وثيق بدور القيادة التي توفر الدعم اللازم، وتحفز الكوادر، وتعمل على تحديث آليات العمل بشكل مستمر. (سقاط، 2022)

العامل البشري هو حجر الزاوية في نجاح رفع الكفاءة التشغيلية، إذ يعتمد الأمر بشكل كبير على مهارات ومؤهلات العاملين، ومدى استعدادهم لتبني التكنولوجيا الجديدة، إضافة إلى برامج التدريب المستمرة التي ترفع من

جاهزيتهم وقدرتهم على تنفيذ العمليات بكفاءة عالية. الاقتصاد في الوقت وجهد العاملين يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة، ويؤدي إلى تحسين تجربة المريض من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر دقة.

وتمثل الموارد المالية عاملاً ليس بأقل أهمية، حيث تتطلب عمليات التحول الرقمي والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والكوادر المدربة ميزانيات ملائمة تضمن استمرارية تطوير البنية التحتية والخدمات المقدمة. كذلك، يؤثر التخطيط المالي السليم والقدرة على إدارة النفقات التشغيلية في استدامة الكفاءة التشغيلية وتحقيق التميز المؤسسي المنشود. تسهم تطبيقات نظم الجودة وإدارة المخاطر في تعزيز الكفاءة التشغيلية، حيث توفر آليات لرصد وتقييم الأداء وتحليل المشكلات التشغيلية، مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الفعالة في الوقت المناسب ويضمن استمرارية تقديم الخدمات الصحية بأعلى معايير الجودة. (العنزي، 2023)

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للمستشفيات.

يُعتبر التحول الرقمي من أهم العوامل التي تساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية للمستشفيات، حيث يوفر مجموعة من الأدوات الرقمية التي تمكن من تحسين إدارة الموارد وتقليل الفاقد وتحسين جودة العمليات الطبية والإدارية. فقد أظهرت الدراسات أن تبني تقنيات مثل السجلات الصحية الإلكترونية، وأنظمة دعم القرار، والحوسبة السحابية، يساهم في سرعة إنجاز المهمات، وتنظيم العمليات بشكل أكثر فاعلية، وتقليل الوقت الضائع في العمليات الإدارية التقليدية. ويعزز التحول الرقمي القدرة على رصد الأداء بشكل مستمر ومنهجية، مما يمكن القادة من اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين الخطط التشغيلية بشكل ديناميكي. (كامل، 2023)

كما يؤدي التحول الرقمي إلى أتمتة العديد من الإجراءات التي كانت تتم يدوياً، مما يقلل الأخطاء البشرية ويزيد من دقة وجودة البيانات المستخدمة في العمليات. هذا من شأنه أن يحسن من إدارة المخزون الطبي، وينظم الجداول الزمنية للكوادر الطبي، ويوفر البيانات اللازمة لتخصيص الموارد بكفاءة أعلى. بالإضافة إلى تحسين التنسيق

بين الأقسام المختلفة، حيث تدعم الأنظمة الرقمية انسيابية التبادل المعلوماتي، وهو أمر حاسم لضمان تقديم رعاية صحية متكاملة ومتواصلة.

علاوة على ذلك، يعزز التحول الرقمي من قدرة المستشفيات على تقديم خدمات صحية مخصصة حسب حالة كل مريض، باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، مما يقلل من الهدر ويزيد من فاعلية العلاج. ومع تحسين الكفاءة التشغيلية، تتحقق وفورات مالية تساعد المؤسسات الصحية على توجيه الموارد نحو التطوير المستدام والرعاية الأفضل. وتؤكد الأبحاث أن الاستثمارات في التحول الرقمي نادراً ما تكون نفقات فقط، بل غالباً ما تثمر عن تحسين مستدام في الأداء المالي والتشغيلي. (أبو رمان، 2024)

وفي النهاية، يظهر أن التحول الرقمي ليس مجرد تكنولوجيا بل هو استراتيجية تشغيل متكاملة تعمل على تحسين الأداء من جوانب متعددة، بما فيها جودة الخدمة، رضا المرضى، واستدامة العمليات الصحية. ولذلك، فإن المؤسسات الصحية التي تنجح في تطبيق استراتيجية رقمية متطورة تحقق مستوى أعلى من الكفاءة التشغيلية مقارنة بنظيراتها التقليدية، مما يضعها في موقع تنافسي متميز ويعزز قدرتها على التكيف مع التحديات الحديثة. (ناجي، 2021)

العلاقة التكاملية بين رضا المريض والكفاءة التشغيلية في ظل التحول الرقمي.

تُعد العلاقة بين رضا المريض والكفاءة التشغيلية في المستشفيات علاقة تكاملية متبادلة تتعزز من خلال تطبيقات التحول الرقمي، حيث يساهم الاهتمام بتحسين تجربة المريض في رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وفي المقابل تتيح الكفاءة التشغيلية المحققة عبر التكنولوجيا الرقمية تقديم خدمات صحية متميزة تؤدي إلى زيادة رضا المرضى. فعندما تعتمد المستشفيات نظاماً رقمياً متقدماً تمكن من أتمتة العمليات، وتقليل الأخطاء، وتحسين إدارة الموارد، ينخفض وقت الانتظار ويرتفع معدل دقة التشخيص والعلاج، مما ينعكس إيجاباً على تجربة المريض ويعزز ثقته بالمؤسسة الصحية.

من الجانب الآخر، يؤدي رضا المريض الناتج عن تجربة خدمة عالية الجودة إلى تعزيز الالتزام بالخطّة العلاجية، والتفاعل الإيجابي مع مقدمي الرعاية الصحية، مما يسهل عمليات الإدارة الطبية ويقلل من العودة المتكررة أو الإعادة غير الضرورية للخدمات الطبية. إن هذا الأداء المتكامل بين رضا المستفيد وكفاءة التشغيل يعزز من سمعة المستشفى ويزيد من قدرتها على استقطاب مزيد من المرضى، وبالتالي يحسن من استدامة عمل المؤسسة وانتظام عملياتها. (عزاوي، 2024)

ويشدد التحول الرقمي في هذا الإطار على جمع وتحليل البيانات بشكل مستمر عبر أدوات تقنيات المعلومات والطبية، مما يسمح بقياس مؤشرات رضا المرضى وربطها مباشرة بالأداء التشغيلي للمستشفى. يستخدم ذلك في عمليات التحسين المستمر وتطوير السياسات الإدارية لتحقيق تناغم بين متطلبات المرضى وموارد المستشفى بطريقة أكثر فعالية وفاعلية. ويبرز هذا التكامل كأحد أهم الأدوات التنافسية التي تحفز المستشفيات على الابتكار وتحسين جودة الخدمات باستمرار في ظل بيئة صحية متغيرة ومتطلبة.

في المجمل، تكمن قوة العلاقة التكاملية بين رضا المريض والكفاءة التشغيلية في القدرة على توجيه جهود التحول الرقمي لخلق نظام صحي ذكي، يجمع بين السرعة، الجودة، والتكلفة. هذا يحقق غاية مزدوجة: تحسين تجربة المريض وتمكين الإدارة من تحقيق أداء تشغيلي مستدام يضمن نجاح المؤسسة على المدى البعيد في قطاع الصحة المتنامي في تعقيداته وحاجاته. (القاضي، 2022)

ثالثاً: العلاقة بين التحول الرقمي، تجربة المريض، وكفاءة التشغيل

تشكل هذه العلاقة محوراً حيويّاً في تطوير نظم الرعاية الصحية الحديثة، حيث ينعكس التحول الرقمي بشكل مباشر على كل من تجربة المريض وكفاءة التشغيل داخل المستشفيات. فالتحول الرقمي يُمكن المؤسسات الصحية من تطوير أساليب تقديم الخدمات بطريقة تضع المريض في مركز الاهتمام، من خلال تسهيل الوصول إلى

الخدمات الطبية، وتحسين التواصل بين المريض ومقدمي الرعاية الصحية، وتوفير بيانات دقيقة تساهم في اتخاذ قرارات علاجية أكثر فعالية. ومن خلال هذه التحسينات، يزيد رضا المريض الذي يصبح أكثر ثقة وارتياحاً للخدمات المقدمة، مما يعزز من جودة الرعاية الطبية ويقلل من معدلات الإعادة والشكوى.

بجانب ذلك، يعزز التحول الرقمي الكفاءة التشغيلية للمستشفيات عبر أتمتة العمليات، وتحليل البيانات بشكل ذكي، وإدارة أفضل للموارد الطبية والبشرية. وهذا يؤدي إلى تقليل الأخطاء، تسريع عملية التشخيص والعلاج، وتحسين تدفق العمل بين الإدارات المختلفة. فكلما تحسنت كفاءة التشغيل، ازدادت قدرة المستشفى على تقديم خدمات صحية ذات جودة عالية وبشكل سريع، الأمر الذي يدعم تحقيق تجربة مريض إيجابية ويخلق دورة من التكامل بين الأداء والتجربة. (الجلبان، 2025)

تجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين تجربة المريض والكفاءة التشغيلية في وجود التحول الرقمي ليست علاقة أحادية الجانب، بل هي علاقة تكاملية تساند كل منهما الأخرى لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الصحية. فالمستشفى التي تحقق كفاءة تشغيلية عالية توفر بيئة صحية أكثر تنظيماً وسلاسة، مما يسهل على المرضى التعامل مع المؤسسة وينعكس على ارتفاع مستوى رضاهم. في نفس الوقت، يؤكد رضا المرضى وتحسين تجربتهم على فعالية الإدارة التشغيلية ويحفز المزيد من التطوير والتحسين الرقمي للأنظمة والعمليات.

بناءً على ذلك، يشدد الخبراء على ضرورة دمج استراتيجيات التحول الرقمي مع خطط تحسين تجربة المريض وكفاءة التشغيل لضمان استدامة التطوير وتحقيق التميز المؤسسي. فالتحول الرقمي لا يقتصر على تطبيق التكنولوجيا فحسب، بل هو عملية متكاملة تتطلب ثقافة مؤسسية داعمة، قيادة فعالة، وموارد منظمة لتحقيق التكامل بين جودة الخدمة والفعالية التشغيلية في نظام صحي رقمي متطور. (الشوبكي، 2024)

ثانياً: الدراسات السابقة

1. دراسه (حامد، 2025) بعنوان بعاد التحول الرقمي المساهمة في تحسين مستوى جودة الخدمات

الصحية بالمستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة.

هدف هذه الدراسة هو التعرف على الأبعاد المختلفة للتحول الرقمي التي تسهم في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة. وبما أن طبيعة البحث تتطلب تحليلاً دقيقاً للواقع، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث يمثل مجتمع الدراسة الأطباء، وهيئة التمريض، والفنيين والإداريين في بعض المستشفيات الخاصة، وتم اختيار عينة مكونة من 384 من مقدمي الخدمة الصحية. أظهرت نتائج الاستبيان موافقة عالية من قبل المبحوثين على مختلف محاور البحث، مما يعكس أهمية بيئة التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات الصحية. ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة تعزيز المستشفيات الخاصة لبيئة التحول الرقمي من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير برامج تدريب مستمرة لمقدمي الخدمة الصحية، وتعزيز الثقافة التقنية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الاستثمار في تقنيات إدارة الموارد البشرية الرقمية لتحسين عمليات التوظيف والتدريب والتقييم.

2. دراسة (وهاي، 2025) بعنوان استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات الصحية كآلية لضمان جودة

الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة.

يهدف هذا البحث إلى تحليل كيفية اسهام استراتيجيات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة الصحية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة، وذلك من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد التي تمثل جوهر هذا التحول، وهي البعد الاستراتيجي والبعد التكنولوجي والبعد التنظيمي والموارد البشرية والبعد الامني والقانوني. ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على اسلوب الاستبانة كاداة لجمع البيانات، حيث جرى توزيع نموذج استقصاء على عينة من موظفي المؤسسة بلغ عددهم خمسة وسبعين موظفا يمثلون مختلف المستويات الوظيفية.

وقد بين الجزء التحليلي من الدراسة وجود علاقة واضحة بين استراتيجيات التحول الرقمي وجودة الخدمة الصحية، مما يعكس الدور المتزايد للتكنولوجيا في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين. كما اظهرت النتائج التطبيقية المستندة إلى المعالجة الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد المختلفة لاستراتيجية التحول الرقمي وجودة الخدمة الصحية داخل المؤسسة، الأمر الذي يؤكد أهمية تبني هذه الاستراتيجيات في رفع مستوى الكفاءة وتحسين رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة.

3. دراسه (العتيبي، 2025) بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة.

سعى هذا البحث إلى توضيح الدور الذي يمارسه التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية من خلال دراسة تطبيقية أجريت على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة، حيث شملت عينة الدراسة ثلاثمائة وواحد من العاملين في مختلف الأقسام. واعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وتحليل واقع تبني التحول الرقمي داخل المديرية. وأسفرت النتائج عن وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تعزيز جودة خدمات الرعاية الصحية، كما تبين وجود تأثير ملموس للموارد البشرية في دعم هذا التحسن من خلال رفع كفاءة العاملين ومهاراتهم. وأظهرت النتائج أيضاً أن المتطلبات الإدارية والمكونات المادية والتجهيزات التقنية تسهم بشكل واضح في تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة، إلى جانب الدور الإيجابي للمتطلبات الأمنية وقواعد البيانات في رفع كفاءة العمليات وضمان حماية المعلومات. وانتهت الدراسة إلى التوصية بضرورة تعزيز برامج تدريب العاملين على حماية البيانات الشخصية للمرضى وتنمية وعيهم بأهمية الأمن المعلوماتي كجزء أساسي من نجاح التحول الرقمي في القطاع الصحي.

4. دراسه . (أبوسالم، 2024) بعنوان أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ابعاد التحول الرقمي على اداء الموظفين في الادارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، وذلك من خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على مراجعة الادبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي والبنية التحتية التكنولوجية. وقد اظهرت النتائج ان الادارة العامة للتعليم في تبوك تبنت استراتيجية واضحة للتحول الرقمي بهدف رفع كفاءة الاداء وتحسين فاعلية العمل الاداري، كما حددت الدراسة ثلاثة ابعاد رئيسية لهذا التحول تتمثل في الادارة العلائقية والادارة التحويلية والادارة التشغيلية. وبينت النتائج وجود علاقة ايجابية قوية بين هذه الابعاد ومستوى اداء الموظفين، مما يشير إلى ان تطبيق التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة الاداء. كما تناولت الدراسة عددا من العوامل الخارجية مثل التعليم والخبرة، وظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية في اداء الموظفين وفقا لهذه المتغيرات. وتخلص نتائج الدراسة إلى ان التحول الرقمي يمثل اداة فعالة لتعزيز اداء الموظفين اذا ما تم دعمه بتطوير البنية التحتية التقنية وتوفير التدريب المناسب لضمان تحقيق اعلى مستويات النجاح.

5. دراسة (بوزيد، 2024) بعنوان أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العايب الدراجي الحروش

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية، وقد تم تطبيقها على المؤسسة العمومية الاستشفائية العايب الدراجي الحروش بولاية سكيكدة خلال عام 2024، مع الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها. شملت الدراسة إجراء مقابلات مع العاملين الإداريين، وبالأخص مهندسي الإعلام الآلي، واستخدام أداة الاستبيان التي تم معالجتها وتحليلها بواسطة برنامج SPSS ، حيث تم توزيع الاستبيان على 40 شخصاً من مجتمع الدراسة. وأظهرت النتائج أن للتحول الرقمي تأثيراً متوسطاً على جودة الخدمات الصحية، مما يجعله عنصراً فعالاً في تحسين الأداء. كما اقترحت الدراسة عدة توصيات من أبرزها ضرورة توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدرّبة على تطبيق التحول الرقمي، إلى جانب تجهيز المستشفى بالأجهزة والبرامج المناسبة وشبكة إنترنت فعالة لضمان نجاح عملية التحول الرقمي وتحقيق أفضل النتائج في جودة الخدمات الصحية.

6. دراسة (عزاوي، 2024) بعنوان عوامل نجاح عمليات التحول الرقمي في القطاع الصحي - دراسة

تطبيقية على عينة من مستشفيات القطاع الصحي بأدرار

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في مستشفيات ولاية أدرار، من خلال اختبار نموذج يضم مجموعة من الأبعاد التي تعتبر حاسمة لنجاح هذا التحول. وقد تم تصميم استبيان مكون من 27 فقرة وتوزيعه على 248 فرداً من مجتمع البحث، وبعد عملية الفحص والتدقيق تم قبول 200 استمارة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS الإصدار 26. وأظهرت النتائج أهمية تبني السلطات الصحية في ولاية أدرار للتكنولوجيا الرقمية في إدارة المستشفيات، حيث تساهم هذه الأدوات في تقليل الأعباء والتكاليف العامة، وتحسين كفاءة وجودة تقديم الخدمات الصحية للمرضى، بما يعزز فعالية الأداء ويحقق إدارة أكثر تنظيماً ومرونة.

7. دراسه (داهينين، 2024) بعنوان أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك

خالد بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية.

اكتسب التحول الرقمي أهمية متزايدة لدى المؤسسات وخاصة بعد أزمة كورونا، حيث دفعت الازمات المتتالية المنظمات إلى تسريع جهودها في مجال الرقمنة، الأمر الذي زاد في الوقت نفسه من حجم التحديات التي يواجهها القادة عند تنفيذ هذا التحول. فعملية الانتقال إلى نماذج العمل الرقمية تتطلب تغييرات واسعة تشمل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والابعاد الاستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى تطوير العمليات وتعزيز العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة. ورغم هذه الأهمية لا تزال المعرفة المتاحة حول الدور المباشر للقيادة في ضمان نجاح التحول الرقمي محدودة، إذ لم تتم مناقشة التوجهات القيادية بشكل متكامل ولا تقييم التحديات المرتبطة بقيادة التحول. ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تحليل تأثير القيادة في انجاح التحولات الرقمية المعقدة عبر دراسة كمية أجريت في مؤسسة صحية. وقد بينت النتائج وجود أثر إيجابي واضح لمختلف أبعاد

القيادة، مثل وضوح رؤية القائد، وقيادة التغيير الثقافي، وتمكين العاملين، وإدارة العلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة، في دعم جهود التحول الرقمي وضمان نجاحه داخل المؤسسة.

8. دراسة (العزي، 2023) بعنوان دور القيادة الرقمية في تحقيق الإبداع في المستشفيات بالتطبيق على ترميز المستشفيات في الرياض.

تلعب القيادة الرقمية دورًا محوريًا في تعزيز نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، وتسعى المستشفيات بشكل متزايد لاعتماد هذا النوع من القيادة لمواكبة التطورات السريعة في المجال التكنولوجي. ويعتبر الإبداع في الأداء ركيزة أساسية لنجاح المنظمات الصحية في تقديم خدمات عالية الجودة للمرضى، حيث تمثل الخدمات التمريضية أحد الركائز الأساسية لهذه الخدمات. ومن هنا جاءت أهمية دراسة دور القيادة الرقمية في تحقيق الإبداع في الخدمات التمريضية بالمستشفيات الخاصة بمدينة الدمام. وأظهرت نتائج الدراسة الحاجة الملحة لتقوية القيادة الرقمية وأهمية الاعتماد على نظم المعلومات في جميع الخدمات المقدمة بالمستشفيات. وقد تم تأكيد الفرضية التي تنص على أن للقيادة الرقمية دورًا معنويًا في تعزيز الإبداع بالخدمات التمريضية، وأوصت الدراسة بضرورة السعي لتعميم وتدعيم مفهوم القيادة الرقمية في المستشفيات لضمان تحسين جودة الخدمات وتحقيق أداء مؤسسي متميز.

9. دراسته (حشكي، 2022) بعنوان أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر متطلبات التحول الرقمي، المتمثلة في الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، على تعزيز إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة، والتي تشمل رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، والتحسين المستمر، في المديرية المركزية التابعة لوزارة الصحة الأردنية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة البالغ 409 موظفين في 13 مديرية، حيث بلغت عينة الدراسة 199 استبانة. وأظهرت النتائج أن كلاً من متطلبات التحول الرقمي

وإدارة الجودة الشاملة جاءت بدرجة متوسطة، كما تبين أن متطلبات التحول الرقمي أثر واضح وذو دلالة إحصائية على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، بما في ذلك رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، والتحسين المستمر. وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير التحول الرقمي في المديرية المركزية بهدف تحسين جودة الخدمات، زيادة سرعة تقديمها، تقليل التكلفة، ورفع مستوى رضا الجمهور، من خلال تبني حلول تقنية مثل تطوير آليات الدفع الإلكتروني وحجز المواعيد إلكترونياً.

10. دراسة (سقاط، 2022) بعنوان التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى توفر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في ضوء رؤية المملكة 2030، وذلك من خلال دراسة حالة مستشفى النور في مكة المكرمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للكشف عن واقع التحول الرقمي داخل المستشفى وتحديد مستوى جاهزيته، كما استخدم الباحثان أداة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيعها على اثنين وخمسين فرداً يمثلون مجتمع الدراسة بالكامل، وتم تحليل جميع الاستثمارات المسترجعة وتحويلها إلى نتائج علمية قابلة للتفسير. وقد أظهرت النتائج أن الإدارة العليا بالمستشفى توفر مستوى جيداً من الدعم والتوجيه نحو تبني التحول الرقمي، سواء من حيث توفير الوقت أو متابعة جهود تطوير المعاملات والخدمات الإلكترونية. كما تبين أن المستشفى يمتلك توجهات استراتيجية واضحة تساهم في تحويل التحديات إلى فرص مستقبلية تخدم مسار التحول الرقمي. وانتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات، أبرزها ضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا من خلال تخصيص موازنة مستقلة لتطوير الخدمات الإلكترونية ورفع كفاءتها، بالإضافة إلى وضع نظام فعال للحوافز يشجع الموارد البشرية المتميزة ويدعم تسريع تطبيق أساليب الإدارة الإلكترونية داخل المستشفى.

11. دراسة (عدي، 2022) بعنوان أثر استخدام التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة دراسة

حالة في شركة MTN سورية.

تشير نتائج هذه الدراسة إلى التأثير العميق الذي أحدثته التحولات الرقمية في قطاع الاتصالات، حيث أسهمت في إعادة تشكيل المشهد العالمي للاتصال وفرضت تحديات كبيرة على الشركات التي لا تواكب هذا التغير. وانطلقت الدراسة من فرضية ان تبني استراتيجية التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات، وتم تطبيق ذلك على شركة MTN في سورية من خلال تحليل بيانات حقيقية تتعلق بانتقال الشركة من أسلوب تفعيل خطوط المشتركين الورقي إلى الأسلوب الرقمي بالكامل. وقد أظهرت النتائج ان اعتماد التحول الرقمي يسهم بشكل واضح في رفع مستوى الجودة وتحسين كفاءة تقديم الخدمات، الامر الذي يستدعي من شركات الاتصالات الاستجابة للتطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات المستهلكين المتغيرة للحفاظ على قدرتها التنافسية وضمان زيادة الطلب على خدماتها. وأكدت الدراسة في ختامها على مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعظيم الفوائد الناتجة عن تطبيق استراتيجية التحول الرقمي، بما يعزز جودة الخدمات ويضمن استدامة الاداء في قطاع الاتصالات الخليوية.

التعقيب علي الدراسات السابقة

أولاً، تبرز الدراسات السابقة أهمية التحول الرقمي كعامل رئيسي في تحسين جودة الخدمات الصحية والأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصحية. فقد أظهرت دراسات (حامد، 2025؛ وهابي، 2025؛ العتيبي، 2025) أن تطبيق أبعاد التحول الرقمي مثل الاستراتيجية، التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية يسهم بشكل واضح في رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمرضى. هذا يعكس إدراك المؤسسات الصحية لأهمية الرقمنة كوسيلة لتطوير الأداء وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات.

ثانياً، تشير نتائج الدراسات إلى الدور الحاسم للقيادة الرقمية والتحويلية في نجاح عمليات التحول الرقمي. فقد أظهرت دراسات (داهينين، 2024؛ العنزي، 2023) أن وضوح رؤية القائد، وتمكين العاملين، وقيادة التغيير الثقافي، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة يشكل أساساً لتعزيز الإبداع وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز. هذا يوضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على التكنولوجيا فقط، بل يشمل عناصر بشرية وإدارية أساسية لضمان النجاح.

ثالثاً، تناولت بعض الدراسات العلاقة بين التحول الرقمي والجوانب المادية والتنظيمية والبنية التحتية. فقد أظهرت دراسات (أبو سالم، 2024؛ بوزيد، 2024؛ عزوي، 2024) أن الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير الأجهزة والبرامج المناسبة، وتطوير المهارات البشرية المدربة يمثل دعامة أساسية لنجاح التحول الرقمي. كما بينت هذه الدراسات أن البيئة التكنولوجية المتكاملة تسهم في تحسين جودة الأداء وتقليل التكاليف العامة وتعزيز الفاعلية المؤسسية.

رابعاً، أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي له أثر ملموس على رضا الجمهور والمستفيدين من الخدمات، سواء في القطاع الصحي أو في القطاعات الأخرى. فقد بينت دراسة (حشكي، 2022) أن متطلبات التحول الرقمي أثرت ذو دلالة إحصائية على رضا الجمهور ومشاركة العاملين ودعم الإدارة والتحسين المستمر، كما أظهرت دراسة (سقاط، 2022) أن توفير التوجهات الاستراتيجية والدعم الإداري يساهم في تحويل التحديات الرقمية إلى فرص لتطوير الخدمات وتحسين تجربة المستفيدين.

خامساً، تشير الدراسات إلى أن تبني التحول الرقمي يحتاج إلى توازن بين الأبعاد التقنية والإدارية والبشرية، مع التركيز على التدريب المستمر وتنمية مهارات العاملين في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. كما أكدت دراسة (عدي، 2022) أن التحول الرقمي يمثل عاملاً محورياً لتحسين جودة الخدمات في قطاع الاتصالات، مما يعكس إمكانية تعميم الفوائد الناتجة عن الرقمنة على مختلف القطاعات بما يعزز الاستدامة والكفاءة المؤسسية. بالتالي،

يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي ليس مجرد أداة تقنية، بل هو استراتيجية متكاملة تتطلب إدارة فعالة، بنية تحتية مناسبة، وقيادة واعية لضمان تحقيق أفضل النتائج.

المراجع

أبو رمان، تامر راتب عبدالله، و الشبلي، مطيع صالح. (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية: الدور الوسيط التحول الرقمي في مستشفيات وزارة الصحة الأردنية عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

أبو سالم، دارين عبدالله، و العتيبي، محمد سعيد نجم. (2024). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ع4 ، 219. 182 -

بوزيد، خوله، بومعزة نريمان، (2024)، أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العايب الدراجي الحروش، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجلبان، أشواق عبد الله، العتيبي، أحلام عاتق، العازمي، نوال فهد. (2025). أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في عيادات الأسنان: دراسة في مركز النخيل لطب الأسنان. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، العدد 89،

حامد، بدرية محمد مكاوي. (2025). أبعاد التحول الرقمي المساهمة في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج39، ع3 ، 965 -

1001.

حشكي، أمل مصطفى خليل، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (2022). أثر متطلبات التحول الرقمي الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

خنفر، الصديق محمد، و اكريم، حمزة محمد محمود. (2022). أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات: دراسة على المصارف التجارية الليبية. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج1، ع4، 502. 522 -

داهنين، بن عامر. (2024). أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، مج44، ع6، 133. 152 -

رستم، علي فارس، و صقور، مجد ونوس. (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المستدام: دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، مج40، ع4، 368. 391 -

سقاط، أحمد عادل، و عزيز الرحمن، ريان عدنان. (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج6، ع25، 94. 127 -

الشوبكي، حمزة علي عبد الهادي. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء المستشفيات الأردنية الخاصة في مدينة عمان. رسالة ماجستير، قسم الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. إشراف د. فايز أحمد البدري.

عبدالعال، رباب فهد أحمد. (2024). أثر توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في البحث العلمي على الصحة النفسية للباحثين في عصر التحول الرقمي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج15، ع1، 1. 77 -

- العتيبي، مشاري منصور وارد. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة. *مجلة مستقبل العلوم/الإجتماعية*، مج20، ع1، 72. 35 -
- عدي، محمد همام، (2022)، أثر استخدام التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة دراسة حالة في شركة MTN سورية، الجمهورية العربية السورية وزارة التعليم العالي المعهد العالي لإدارة الأعمال.
- عزاوي محمد . بروكي عبد الرحمان، (2024)، عوامل نجاح عمليات التحول الرقمي في القطاع الصحي - دراسة تطبيقية على عينة من مستشفيات القطاع الصحي بأدرا، *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال*، مج8 ع2، 139-158
- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدرى، منى أحمد، و متولى، أيمن. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج14، ع1، 120. 101 -
- عليوات، فادي عبدالله قطيش، و الهنادة، رامي محمد. (2023). *أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في إدارة التأمين الصحي المدني - وزارة الصحة الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العنزي، فايز عبدالله الاسود. (2023). دور القيادة الرقمية في تحقيق الإبداع في المستشفيات بالتطبيق على تريض المستشفيات في الرياض. *مكتبات نت*، مج24، ع4، 65. 52 -
- القاضي، باسم محمود خميس، و نصار، بلال علي ياسين. (2022). أثر نظام الصحة الإلكتروني في أداء العاملين في المستشفيات الحكومية في عمان. *مجلة الميثاق للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج8، ع3، 199. 159 -

كامل، شيماء فهي محمد، عواد، عمرو محمد أحمد، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج14، ع3، 62. 50 -

كامل، شيماء فهي محمد، عواد، عمرو محمد أحمد، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2023). أثر التحول الرقمي على البراعة التنظيمية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، مج14، ع3، 76. 63 -

المحلي، أمين. (2023). التحول الرقمي وأثره في تطوير المستشفيات والمنشآت الطبية. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي الرابع عشر "إدارة المعرفة والتحول الرقمي وأثرهما على تطوير منظمات الأعمال"، جامعة البيان، الخرطوم، يناير 2023. البورد العربي للاستشارات والتدريب والتنمية البشرية.

ناجي، إسراء محمد سالم، و نصار، صديق توفيق محمد. (2021). *The Impact of Digital Transformation on Employees' Performance in Psychological Centres-Ministry of Health in the Gaza Strip* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)

وهابي، كلثوم. (2025). استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الصحية كآلية لضمان جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالبويرة. *مجلة دفاتر اقتصادية*، مج16، ع1، 807 -

823.