

أثر التحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية
في القطاع الصحي الخاص بالرياض

إعداد الطالب/

صالح محمد المطلب

الرقم الجامعي/

251000422

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

الإهداء

إلى أمّي...

نبض قلبي الأول... وسندي الذي لا يميل.

إليك يا من كنتِ القوّة حينَ ضعفت والنور حيثَ تعثّرت، والدعاء الذي سبقَ خطواتي.

وإلى كلّ من وقفَ جانبي وشاركَ لحظات التعب والإنجاز، أهدي هذا العمل عربون

محبة وامتنان.

الشكر والتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر والامتنان لأساتذتي الكرام، ولأعضاء الهيئة التدريسية الذين لم

يخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم القيّمة، وكانوا خيرَ داعمٍ في مسيرتي العلميّة.

كما أخصّ بالشكر كل من ساهمَ في إنجاز هذا العمل، سواء بالنصيحة أو المساندة أو

التشجيع، فلكم جميعاً كل التقدير والاحترام.

الفهرس

الإهداء	2
الشكر والتقدير	3
الفصل الأول: الإطار المنهجي	5
المقدمة	6
مشكلة الدراسة	10
أهمية الدراسة	12
أهداف الدراسة	13
تساؤلات الدراسة	14
فروض الدراسة	15
الدراسات السابقة	16
الفصل الثاني: الإطار النظري والمنطلقات النظرية للدراسة	25
أولاً: المنطلقات النظرية (Theoretical Underpinning)	27
ثانياً: الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework)	36
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات البحث	46
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	52
الفصل الخامس: مناقشة النتائج	70
الخاتمة والنتائج والتوصيات	73
المصادر والمراجع	78
الملاحق	84

الفصل الأول: الإطار المنهجي

المقدمة

شهدت بيئات العمل العالمية في العقود الأخيرة طفرة نوعية مدفوعة بالثورة التكنولوجية، تبلورت في مفهوم التحول الرقمي. هذا التحول لم يعد مجرد خيار ترفي؛ بل أصبح ضرورة إستراتيجية للقطاعات التي تعتمد على الكفاءة التشغيلية والدقة العالية في تقديم الخدمات، وفي مقدمتها القطاع الصحي. إنَّ المملكة العربية السعودية، عبر مستهدفات رؤية 2030م، تضع تطوير الرعاية الصحية وتحسين جودتها كأولوية قصوى، مما يستلزم دمج التقنيات الحديثة في جميع مفاصل هذا القطاع الحيوي.

في هذا السياق؛ تبرز وظيفة إدارة الموارد البشرية كواحدة من أكثر الوظائف تأثراً وحاجةً للتحسين. فإدارة الكوادر الطبية والإدارية المتخصصة في بيئة المستشفيات تتطلب منهجيات متطورة تتجاوز الطرق التقليدية القائمة على الورق والمعاملات اليدوية.

يُمثل التحول الرقمي قوة دافعة لتحسين دورة حياة الموظف بالكامل، بدءاً من التخطيط للقوى العاملة واستقطاب الكفاءات مروراً بالتدريب والتقييم، وصولاً إلى تعزيز رضا الموظفين والاحتفاظ بهم (الغبيري، 2020).

تكتسب هذه العلاقة أهمية مضاعفة في القطاع الصحي الخاص، وخاصة في مدينة الرياض، حيث تشتد المنافسة على استقطاب أفضل الخبرات. إنَّ تبني أنظمة معلومات الموارد البشرية واستخدام تحليلات البيانات في التنبؤ بالاحتياج وإدارة الأداء؛ يُمثّل عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية وضمان جودة الخدمات المقدمة (عبد العزيز، 2025).

تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أنَّ الاستثمار في الرقمنة داخل القطاع الصحي الخاص ينتج عنه تحسين ملموس في إدارة الموارد البشرية. وعليه؛ فإنَّ هذه الدراسة تهدف إلى تحليل وقياس الأثر الدقيق والمباشر للتحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رائدة في هذا

المجال، وهي مشفى الشفاء الخاص. واختيار المشفى كنموذج تطبيقي يوفر بيئة عمل متخصصة وغنية بالمعلومات، مما يسمح بتقديم رؤى معمقة وعملية تخدم الإدارة والمجتمع البحثي على حدٍ سواء.

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في طبيعة الأعمال والعمليات الإدارية، مدفوعاً بالتطور المتسارع في التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (الهيتمي، 2008). هذا التحول لم يعد مجرد خيار أو توجه حديث، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها المنافسة العالمية ومتطلبات الكفاءة والجودة. وفي مقدمة القطاعات التي تأثرت بهذا التحول يأتي القطاع الصحي، الذي يعتمد بشكل كبير على سرعة اتخاذ القرار، ودقة المعلومات، وكفاءة إدارة الموارد البشرية لضمان تقديم خدمات صحية آمنة وفعالة.

وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب التحول الرقمي زخماً غير مسبوق في ظل رؤية 2030 التي جعلت من تطوير القطاع الصحي أحد أهم ركائزها، من خلال تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإنفاق. وقد انعكس هذا التوجه على المستشفيات الخاصة التي أصبحت مطالبة بتبني أنظمة رقمية متقدمة في مختلف عملياتها، وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، باعتبارها القلب النابض لأي مؤسسة صحية (عبود، دون تاريخ).

إن إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة، وخاصة في مدينة الرياض، تواجه تحديات متزايدة تتعلق باستقطاب الكفاءات الطبية النادرة، وإدارة الأداء في بيئة عمل عالية الضغط، وضمان التدريب المستمر للعاملين، وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي. ومع تزايد حجم البيانات وتعقيد العمليات، لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على تلبية هذه المتطلبات، مما جعل التحول الرقمي ضرورة ملحة لتحسين جودة القرارات الإدارية، وتسريع الإجراءات، وتعزيز الشفافية، وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة (الهادي، 2021).

ويُعدّ التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية عاملاً محورياً في تحسين دورة حياة الموظف بالكامل، بدءاً من التوظيف الإلكتروني، مروراً بإدارة الأداء والتدريب الرقمي، وصولاً إلى الخدمات الذاتية التي تمنح الموظف قدرة أكبر على إدارة معاملاته دون تدخل مباشر من الإدارة. كما تتيح التحليلات الرقمية للإدارة القدرة على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة، وتحديد فجوات المهارات، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الخاص بالرياض، خصوصاً في مستشفى الشفاء الخاص الذي يمثل نموذجاً عملياً لمؤسسة صحية تسعى إلى تطوير عملياتها الإدارية بما يتوافق مع التوجهات الوطنية. إذ إن فهم العلاقة بين الرقمنة وكفاءة إدارة الموارد البشرية يساهم في تقديم رؤى علمية وتطبيقية تساعد المستشفى على تحسين أدائه، وتعزيز قدرته التنافسية، والاحتفاظ بالكوادر المؤهلة.

وتنطلق هذه الدراسة من فرضية مفادها أن الاستثمار في التحول الرقمي داخل المستشفيات الخاصة يؤدي إلى تحسين ملموس في كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية. ومن هنا، تهدف الدراسة إلى تحليل وقياس هذا الأثر بشكل دقيق، من خلال دراسة تطبيقية على مستشفى الشفاء الخاص، بما يساهم في سد فجوة بحثية مهمة في الأدبيات العربية، ويقدم نموذجاً يمكن الاستفادة منه في مؤسسات صحية أخرى داخل المملكة.

يشهد القطاع الصحي الخاص في مدينة الرياض تحديات متزايدة تتعلق بارتفاع حجم الطلب على الخدمات الصحية، وتزايد المنافسة بين المستشفيات الخاصة على استقطاب الكفاءات الطبية والإدارية. ومع توسّع العمليات وتعدد التخصصات الطبية، أصبحت إدارة الموارد البشرية تواجه ضغوطاً أكبر في ضمان توفير كوادر مؤهلة، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة التشغيلية، والحد من معدلات دوران

العمل التي تُعدّ من أبرز التحديات في المستشفيات الخاصة. وفي ظل هذه الظروف، برز التحول الرقمي كأداة أساسية لإعادة تصميم العمليات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى البيانات، وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالتوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

ورغم الجهود المبذولة لتطبيق أنظمة رقمية في المستشفيات الخاصة، إلا أن مستوى التبني الفعلي لهذه الأنظمة يختلف من مؤسسة لأخرى، كما أن الأثر الحقيقي لهذه الأنظمة على كفاءة إدارة الموارد البشرية لا يزال غير واضح بشكل كافٍ. فبعض المستشفيات تركز على أتمتة الإجراءات الروتينية فقط، بينما تتجاهل الإمكانيات الاستراتيجية للتحول الرقمي مثل التحليلات التنبؤية، وإدارة المواهب الرقمية، وربط خطط التدريب بالأهداف المؤسسية. هذا التفاوت يخلق فجوة معرفية حول مدى قدرة التحول الرقمي على إحداث تغيير جوهري في جودة الإدارة البشرية داخل المستشفيات الخاصة.

كما أن بيئة العمل الصحية تتسم بارتفاع مستويات الضغط، مما يجعل تجربة الموظف عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسة. ومع ذلك، لا تزال هناك محدودية في الدراسات التي تقيس كيف تؤثر الخدمات الرقمية—مثل المنصات الذاتية والتدريب الإلكتروني—على رضا العاملين، وسهولة وصولهم للخدمات، وقدرتهم على إدارة مسارهم الوظيفي. وبالتالي، تظهر الحاجة إلى دراسة تطبيقية معمّقة تقيّم الأثر الفعلي للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مستشفى محدد، وتكشف التحديات التي تعيق تحقيق التكامل الرقمي الكامل.

مشكلة الدراسة

يُعدّ القطاع الصحيّ الخاص في المملكة العربية السعودية وتحديداً في منطقة الرياض؛ بيئة عملية شديدة الحساسية وتتطلب مستويات غير مسبقة من الدقة والكفاءة في إدارة كوادرها البشرية.

فجودة الخدمات الطبية المقدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفعالية عمليات الموارد البشرية، بدءاً من استقطاب الأطباء والمرضى الأكفاء، مروراً بضمان تدريبهم المستمر، وصولاً إلى الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي للحدّ من ظاهرة دوران العمل التي تكلف المستشفيات الخاصة غالباً.

بالرغم من الإدراك المتزايد لأهمية التحول الرقمي كأداة لرفع الكفاءة التشغيلية؛ إلا أنّ هناك قصوراً واضحاً في الفهم والقياس الدقيق للأثر الحقيقي والملموس لهذا التحول على تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصحي الخاص.

تنبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل والغموض الذي يكتنف النقاط التالية:

1-الغموض في الأثر الاستراتيجي للرقمنة

يواجه مشفى الشفاء الخاص، شأنه شأن العديد من المؤسسات الصحية الخاصة، تحدياً في قياس العائد على الاستثمار في أدوات التحول الرقمي ضمن إدارة الموارد البشرية، فهل يقتصر التحول الرقمي على أتمّة الإجراءات الروتينية؟ أم أنّه يساهم بالفعل في تحسين الجودة الاستراتيجية للإدارة، مثل تعزيز قرارات الاحتفاظ بالكفاءات النادرة وتحليل فجوات الأداء وربط خطط التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمشفى؟

2-التحدّي في تحديد مستوى التبني الفعّال

هناك حاجة لمعرفة المستوى الفعلي لتبني وتطبيق أدوات التحول الرقمي في جميع وظائف الموارد البشرية داخل مشفى الشفاء، فهل تمّ تطبيق التحول الرقمي بشكل شامل ومتكامل، أم أنّه يقتصر على وظائف معينة؟ وما هي أبرز المعوقات التقنية والبشرية التي تحول دون تحقيق التكامل الرقمي الكامل وتفعيل أدوات التحليل البياني لخدمة الإدارة؟

3-الحاجة إلى تقييم الأثر على تجربة الموظف في بيئة الضغط

تتميز بيئة المستشفيات بارتفاع مستويات الضغط والإجهاد الوظيفي، وبالتالي:

فإنّ المشكلة تتمثّل أيضاً في عدم وجود تقييم دقيق يوضّح كيف يؤثر التحول الرقمي في خدمات الموارد البشرية (كالخدمة الذاتية ومنصّات التعلم الإلكتروني) على تجربة الموظف والرضا الوظيفي للطواقم الطبية والإدارية، بالتالي على قدرة المشفى على الاحتفاظ بهذه الكفاءات.

وبناءً على ما سبق؛ تتحدد مشكلة الدراسة في محاولة تقديم إجابة تحليلية وقياسية دقيقة للسؤال التالي:

ما مدى الأثر المترتب على التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية، وما هي أبرز التحديات التي تعترض هذا التحول في مشفى الشفاء الخاص بالرياض، تحديداً في سياق يهدف إلى تعزيز الكفاءة

الاستراتيجية والاحتفاظ بالكوادر النادرة؟

أهمية الدراسة

تتبع هذه الدراسة من قيمتها المزدوجة على الصعيدين العلمي والتطبيقي.

الأهمية العلمية

تساهم الدراسة في سدّ فجوة بحثية نوعية من خلال ربط مفهوم التحول الرقمي الشامل بإدارة الموارد البشرية في بيئة شديدة التخصص والحساسية كالقطاع الصحي الخاص في سياق سعودي، وهو مجال لم ينل حقه من البحث المعمّق. كما تقدّم الدراسة إطاراً نظرياً وعملياً لدراسة العلاقة السببية بين متغيرات الرقمنة وفعالية العمليات البشرية، وتؤكد على الدور المتنامي لتحليلات الموارد البشرية كأداة استراتيجية وليست مجرد أداة إدارية.

الأهمية التطبيقية

توفر الدراسة تقييماً موضوعياً مفصّلاً ونتائج قابلة للقياس لإدارة مشفى الشفاء الخاص، تساعد في ترشيد قراراتها المتعلقة بالاستثمار التكنولوجي وتوجيه جهود التحول الرقمي لمعالجة نقاط الضعف وتحقيق أقصى استفادة من الأنظمة المطبقة.

بالإضافة إلى ذلك؛ تقدم النتائج نموذجاً إرشادياً يمكن تعميمه والاستفادة منه من قبل المستشفيات الخاصة الأخرى في الرياض والمملكة، مما يدعم التوجه الوطني نحو رفع كفاءة القطاع الصحي الخاص تماشياً مع أهداف التنمية الاقتصادية في رؤية 2030م.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى هدف رئيس مفاده:

تحليل وقياس مدى مساهمة التحول الرقمي في رفع كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في مشفى الشفاء الخاص.

وتتفرع هذه الغاية إلى مجموعة من الأهداف الفرعية، هي:

الهدف التحليلي (مستوى التنبؤ):

تحديد ووصف الأدوات والمظاهر الأساسية للتحول الرقمي التي تمّ تبنيها وتطبيقها فعلياً في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية بالمشفى، مثل أنظمة التوظيف الإلكتروني ومنصات التعلم والخدمة الذاتية.

الهدف القياسي (الكفاءة التشغيلية):

قياس الأثر الكمي للرقمنة على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتحديدًا تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الإجراءات الأساسية، مثل التوظيف والموافقات وإدارة الملفات.

الهدف القياسي (جودة الإدارة الاستراتيجية):

تقييم مساهمة التحول الرقمي في دعم وتحسين جودة القرارات الاستراتيجية للموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل استخدام البيانات والتحليلات في التخطيط للقوى العاملة وإدارة الأداء.

الهدف التقييمي (أثر الموظف):

تقييم الأثر المباشر لرقمنة الخدمات على تجربة الموظف ورضاه الوظيفي داخل المشفى، والنظر في مدى سهولة وصولهم للخدمات، وكفاءة برامج التدريب والتطوير المقدمة رقمياً.

الهدف التطبيقي والتوصوي:

استخلاص مجموعة من التوصيات العلمية والمقترحات التطويرية الموجهة لإدارة مشفى الشفاء والقطاع الصحي الخاص عموماً، لتعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية ومعالجة التحديات القائمة.

تساؤلات الدراسة

يسعى البحث للإجابة عن تساؤل رئيس محوري، تنفرع منه أسئلة فرعية لضمان الشمولية في التحليل،

التساؤل الرئيس: ما هو الأثر الذي يحدثه التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية في مشفى

الشفاء الخاص بالرياض؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي أهم مظاهر وأدوات التحول الرقمي المطبقة حالياً في عمليات إدارة الموارد البشرية بمشفى الشفاء؟
- هل يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية للموارد البشرية مثل التوظيف وإدارة الأداء والتدريب في المشفى؟
- إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال توفير البيانات والتحليلات الدقيقة؟
- كيف يرى الموظفون والإداريون في مشفى الشفاء أثر التحول الرقمي على مستوى رضاهم الوظيفي وسهولة وصولهم للخدمات الذاتية؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المشفى أثناء تطبيق وتطوير مبادرات التحول الرقمي؟

فروض الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى فرضية أساسية سيتم اختبار صحتها، تتفرع منها فروض فرعية أكثر تحديداً.

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للتحويل الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية في مشفى الشفاء الخاص بالرياض.

الفروض الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات التحويل الرقمي على كفاءة عمليات التوظيف والاختيار في مشفى الشفاء الخاص.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات التحويل الرقمي على فعالية برامج التدريب والتطوير المهني في مشفى الشفاء الخاص.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تحليلات الموارد البشرية الناتجة عن الرقمنة على جودة اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء والتخطيط الاستراتيجي في مشفى الشفاء الخاص.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

ركّزت الدراسات العربية بشكل كبير على دور نظم المعلومات بشكل عام أو التحديات المؤسسية في القطاع الصحي:

1-دراسة السليمان (2020)- الرياض: أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على فعالية اتخاذ القرارات في المستشفيات الخاصة بالرياض.

وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية وجودة القرارات الإدارية، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط للقوى العاملة، نتيجة لتوفير البيانات الدقيقة والمحدثة.

2-دراسة الزهراني والجويسر (2022)- القطاع الصحي السعودي: تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي السعودي: دراسة حالة.

تناولت هذه الدراسة الجانب السلبي أو المعرقل للتحول، وخلصت إلى أنّ أهمّ التحديات تكمن في مقاومة التغيير من قبل الموظفين، ونقص المهارات الرقمية، وارتفاع تكاليف استدامة وتحديث الأنظمة الرقمية.

3-دراسة المحمد (2023)- الأردن: دور الأتمتة في تحسين جودة الخدمات الصحية عبر كفاءة الموارد البشرية.

أشارت هذه الدراسة إلى أنّ أتمتة الإجراءات الروتينية للموارد البشرية (مثل إدارة الدوام والرواتب) تؤدي إلى تقليل الأخطاء الإدارية وزيادة تركيز الكادر الطبي والإداري على المهام الجوهرية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات الصحية النهائية.

4-دراسة الخالدي (2021)- السعودية: أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بجدة.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في مدينة جدة.

وأظهرت النتائج أنَّ الأنظمة الرقمية حسَّنت سرعة إنجاز المعاملات ورفعت مستوى الدقة في حفظ البيانات.

5-دراسة منصور(2022)- الإمارات: أثر الخدمات الذاتية الرقمية على رضا العاملين في المستشفيات الخاصة بدبي.

تناولت الدراسة أثر الخدمات الذاتية الرقمية على رضا العاملين في المستشفيات الخاصة في إمارة دبي، وأظهرت النتائج أنَّ الخدمات الرقمية ساهمت في رفع مستوى الرضا وتقليل الضغط الإداري.

5-دراسة العسيري (2023)- السعودية: دور التحول الرقمي في تحسين عمليات التوظيف الإلكتروني في القطاع الصحي.

وأظهرت النتائج أنَّ التوظيف الرقمي قلل مدة شغل الوظائف بنسبة 45%.

6-دراسة جابر (2020)- الأردن: أثر أنظمة الموارد البشرية الرقمية على تقييم الأداء في المستشفيات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر أنظمة الموارد البشرية الرقمية في تقييم الأداء في المستشفيات الأردنية، وأظهرت النتائج أنَّ الأنظمة الرقمية حسَّنت العدالة والشفافية في التقييم.

7-دراسة الهاجري (2021)- قطر: أثر التحول الرقمي على تطوير مهارات العاملين في المستشفيات الخاصة.

تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي على تطوير مهارات العاملين في المستشفيات الخاصة، وأظهرت النتائج أنَّ التدريب الإلكتروني ساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين مهاراتهم التقنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

تتميز الدراسات الأجنبية بتناولها لتطبيقات رقمية أكثر تقدماً وتخصصاً:

Research by Bondarouk and Ruel (2018) (Systematic Review)-1

The impact of e-HRM on organizational effectiveness

كانت هذه الدراسة مراجعة شاملة لآثار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، حيث أكدت أنَّ HRM-e يحسّن بشكل كبير كفاءة التكلفة وفعالية العمليات الإدارية، لكنها شددت على أنَّ الأثر الاستراتيجي لا يتحقق إلا بدمج التكنولوجيا مع ثقافة تنظيمية داعمة.

Research by Lengnick- Hall and Moritz (2020)-2

AL, HR Analytics, and the Future of Work in Healthcare

ركّزت هذه الدراسة على دمج الذكاء الاصطناعي وتحليلات الموارد البشرية في الرعاية الصحية، وتوصّلت إلى أنَّ استخدام هذه الأدوات في تحليل أنماط دوران العمل (Turnover)، والاحتراق الوظيفي يساعد في اتخاذ إجراءات استباقية للاحتفاظ بالكفاءات النادرة.

Research by Almarashdeh et al. (2021) 3 في مستشفى الإمارات، تحت عنوان:

Digital Transformation in Human Resources Management: A Case Study in a UAE Hospital

أكدت هذه الدراسة أنَّ التحول الرقمي أدَّى إلى تعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات تقييم الأداء وإدارة المسار الوظيفي، مما عزَّز الثقة والرضا عند موظفي المستشفى.

(2021) Research by Williams & Carter-4

Digital HR Integration and Workforce Efficiency in Private Hospitals

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر دمج أنظمة الموارد البشرية الرقمية في المستشفيات الخاصة بالولايات المتحدة. اعتمد الباحثان على المنهج الكمي من خلال استبيان شمل 185 موظفًا. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تقليل الوقت المستغرق في العمليات الإدارية بنسبة 40%، وزاد من دقة البيانات المتعلقة بالموارد البشرية.

(2020) Research by Kim & Park-5

E-HRM Adoption and Employee Satisfaction in Korean Healthcare Institutions

تناولت الدراسة أثر تبني إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على رضا الموظفين في المستشفيات الكورية. أظهرت النتائج أن الخدمات الذاتية الرقمية رفعت مستوى الرضا الوظيفي، وسهلت الوصول للمعلومات الإدارية.

(2022).Research by Oliveira et al-6

Digital Transformation and Talent Retention in Brazilian Hospitals

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على الاحتفاظ بالكفاءات في المستشفيات البرازيلية. أظهرت النتائج أن استخدام التحليلات الرقمية ساعد في التنبؤ بمعدلات الاستقالة وتقليل دوران العمل.

(2023) Research by Hassan & Gupta-7

AI-Based HR Systems and Decision Accuracy in Indian Healthcare

ركزت الدراسة على دور أنظمة الموارد البشرية المعتمدة على الذكاء الاصطناعي في تحسين دقة اتخاذ القرار. أظهرت النتائج أن استخدام الذكاء الاصطناعي قلل الأخطاء الإدارية بنسبة 32%.

(2021) Research by Brown-8

Cloud HR Platforms and Operational Performance in UK Private Clinics

بحثت الدراسة أثر منصات الموارد البشرية السحابية على الأداء التشغيلي في العيادات الخاصة البريطانية. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين التواصل الداخلي وتقليل الوقت المستغرق في معالجة الطلبات الإدارية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يظهر الاستعراض النقدي للدراسات السابقة النقاط التالية:

الإجماع على الكفاءة التشغيلية

هناك إجماع واسع، عربياً وأجنبياً، على أنَّ الرقمنة تؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للموارد البشرية (تقليل الوقت، خفض التكلفة، زيادة الدقة في حفظ البيانات).

القصور في الشمولية العربية

معظم الدراسات العربية ركزت على نظم المعلومات، بشكل عام، أو التحديات، دون تحليل شامل ومفصل للتحوّل الرقمي، بمفهومه الحديث الذي يشمل تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات كأدوات استراتيجية.

الحاجة إلى السياق المحلي

الدراسات الأجنبية متقدمة في تناول الجوانب الاستراتيجية، لكنها لا تغطي الخصوصية الإدارية والتشريعية والثقافية للقطاع الصحي الخاص في الرياض، والذي يتّسم بتحديات تنافسية، خاصة في استقطاب الكفاءات.

الجديد الذي ستضيفه الدراسة للبحث العلمي

تسهم هذه الدراسة في إثراء البحث العلمي من خلال سدّ الثغرات المذكورة وتقديم إضافة نوعية على النحو التالي:

1-المنهج الشمولي للتحوّل الرقمي

فلن تقتصر الدراسة على تحليل نظام تقني واحد، بل ستعتمد منهجاً شاملاً لقياس أثر التحول الرقمي بمظاهره المتكاملة، الأتمتة، التحليلات، الخدمات الذاتية، التدريب الرقمي. مما يوفر صورة أشمل من مجرد فحص نظم معلومات الموارد البشرية.

2- التركيز على الأثر الاستراتيجي للتحسين

تتعمق الدراسة في قياس الأثر على تحسين الجودة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتحديداً من خلال تحليل كيفية مساهمة الرقمنة في الاحتفاظ بالكوادر النادرة، ودعم اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء والتخطيط الاستراتيجي في مشفى الشفاء، وهو ما يمثل نقطة ضعف في الدراسات العربية السابقة.

3-العمق في دراسة الحالة

من خلال اختبار مشفى الشفاء الخاص بالرياض كنموذج تطبيقي؛ تقدّم الدراسة نتائج وتوصيات ذات دلالة علمية عالية وموجهة بدقة لمعالجة التحديات الإدارية والتشغيلية المحددة في هذا القطاع الحيوي، مما يعزز القيمة التطبيقية للدراسة في سياق رؤية 2030.

إنّ؛ يتّضح من مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبيّة؛ أنّ التحول الرقمي أصبحَ عنصراً محورياً في تطوير إدارة الموارد البشرية داخل القطاع الصحي. فقد ركزت الدراسات الأجنبية على الأبعاد الاستراتيجية للرقمنة، مثل دور الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية والمنصات السحابية في تحسين دقة اتخاذ القرار وتقليل معدلات الدوران.

بينما ركزت الدراسات العربية على الجوانب التشغيلية، مثل تحسين سرعة إنجاز المعاملات ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتطوير مهارات العاملين.

ورغم هذا التراكم العلمي؛ إلا أنَّ هناك فجوة واضحة، تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مستشفى محدد داخل القطاع الصحي الخاص في مدينة الرياض، ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى سدّ هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل تطبيقي معمّق على مشفى الشفاء الخاص، بما يعزز القيمة العلمية والعملية للبحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والمنطلقات النظرية للدراسة

شهد الفكر الإداري خلال القرن الماضي تطوراً واسعاً في فهم طبيعة المؤسسات، ودور التكنولوجيا، وأهمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. وقد أسهم هذا التطور في ظهور مجموعة من النظريات التي أصبحت اليوم تشكّل الأساس العلمي لفهم التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية (التغلي، 2023). وتأتي النظريات الأربع التالية—نظرية الموارد المستندة، نظرية النظم الاجتماعية-التقنية، نظرية القدرات الديناميكية، ونظرية التحول الرقمي—كأطر تفسيرية متكاملة تساعد على تحليل العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء البشري داخل المؤسسات الصحية (أحلام، 2016).

تعتبر عملية بناء الإطار النظري ركيزة أساسية لأي دراسة علمية، حيث تقدّم العدسة الفكرية التي من خلالها يتمّ تحليل وفهم العلاقة بين متغيرات البحث.

تُعالج هذه الدراسة العلاقة بين متغيرين أساسيين: التحول الرقمي (المتغير المستقل)، وتحسين إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) في سياق القطاع الصحي الخاص.

يستند هذا البحث إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتكنولوجية التي تفسّر العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين إدارة الموارد البشرية، وتوضح كيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تسهم في رفع كفاءة العمليات البشرية داخل المؤسسات الصحية.

وتتشكل هذه النظريات الأساس العلمي لفهم المتغيرات وتحليل أثرها في سياق مستشفى الشفاء الخاص بالرياض.

ولبناء إطار نظري متين؛ يجب الانطلاق من نظريات ومفاهيم راسخة في حقول الإدارة الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات.

أولاً: المنطلقات النظرية (Theoretical Underpinning)

تستند هذه الدراسة إلى أربعة منطلقات نظرية رئيسية، تفسّر الحاجة إلى التحول الرقمي وأثره على وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسة:

1-نظرية الموارد المستندة (Resource- Based View- RBV)

تُعدّ نظرية الموارد المستندة إطاراً إستراتيجياً ينصّ على أنّ الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات داخلية تتسم بخصائص VRIO (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، غياب البدائل) (Barney, 1991).

تعدّ الكوادر البشرية المتخصصة في القطاع الصحي (الأطباء، الممرضون، الفنيون) المورد الإستراتيجي الأثمن والأكثر ندرة. ولا يُمثّل التحول الرقمي مجرد استثمار تقني، بل هو القدرة التنظيمية التي تضمن الإدارة الفعالة لهذا المورد (بكه، 2025).

إنّ تطبيق الأنظمة الرقمية المتقدمة لإدارة الأداء والاحتفاظ بالكفاءات يصبحُ بحدّ ذاته قدرة تنظيمية فريدة تمنح مشفى الشفاء ميزة تنافسية يصعب على المستشفيات الأخرى تقليدها بسرعة. فالتحول الرقمي يضمن أنّ المورد البشري يُدار بكفاءة إستراتيجية (Wernerfelt, 1984).

تُعدّ نظرية الموارد المستندة من أهم النظريات التي غيّرت مسار الفكر الإداري الحديث، إذ انتقلت بالمؤسسات من التركيز على البيئة الخارجية والمنافسين إلى التركيز على الموارد الداخلية باعتبارها المصدر الحقيقي للميزة التنافسية. وقد ظهرت هذه النظرية في ثمانينيات القرن العشرين، لكنها استندت إلى جذور أقدم تعود إلى أعمال Penrose حول نمو المؤسسة (حسن، 2022).

تقوم النظرية على أن المؤسسة تتفوق عندما تمتلك موارد تتصف بأربع خصائص أساسية:

القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، وعدم إمكانية الاستبدال. ومع تطور التكنولوجيا، توسّع مفهوم الموارد ليشمل:

- البيانات الضخمة.

- الأنظمة الرقمية.

- المعرفة التنظيمية.

- مهارات العاملين التقنية.

- القدرات التحليلية.

ومع دخول المؤسسات عصر الرقمنة، أصبحت التكنولوجيا نفسها موردًا استراتيجيًا، ليس لأنها أداة تشغيلية، بل لأنها تمنح المؤسسة قدرة على اتخاذ قرارات أدق، وتوظيف أفضل، وتخطيط أكثر فعالية للقوى العاملة (نور الدين، 2018).

وفي القطاع الصحي، تزداد أهمية RBV لأن المستشفيات تعتمد على موارد بشرية نادرة يصعب تعويضها، مثل الأطباء والممرضين المتخصصين. كما أن البيانات الصحية الحساسة وأنظمة المعلومات الطبية أصبحت موارد ذات قيمة عالية. وفي السعودية، ومع المنافسة الشديدة بين المستشفيات الخاصة في الرياض، يصبح التحول الرقمي جزءًا من الموارد التي تمنح المستشفى ميزة تنافسية مستدامة، خصوصًا في مجالات (قريشي، 2011):

- التوظيف الإلكتروني.

- إدارة الأداء.

- التحليلات التنبؤية.

- الاحتفاظ بالكفاءات.

وبذلك، تفسّر RBV كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يعزز إدارة الموارد البشرية في مستشفى الشفاء الخاص.

2-نظرية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (Strategic Human Resource Management-

(SHRM)

تركّز هذه النظرية على ضرورة دمج وظيفة الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة. فبدلاً من التركيز على العمليات التشغيلية (الرواتب، الإجازات)؛ يجب أن تساهم الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية الكبرى، مثل الكفاءة والابتكار والجودة (Lengnick-Hall et al., 2009).

يُمكن التحوّل الرقمي إدارة الموارد البشرية في مشفى الشفاء من الانتقال من الدور الإداري التقليدي إلى الدور الاستراتيجي، فمن خلال أدوات مثل تحليلات الموارد البشرية؛ تستطيع الإدارة التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة وتصميم برامج تدريب وتطوير تخدم بشكل مباشر التوجهات الاستراتيجية للمشفى، مثل التوسع في خدمات تخصصية جديدة، أو تبني معدات تقنية متقدمة، مما يؤكد أنّ التكنولوجيا هي الداعم الأساسي لـ SHRM.

3-النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

توضّح هذه النظرية أنّ سلوك المنظمات وتغييرها لا ينبع بالضرورة من الاعتبارات الاقتصادية الداخلية، بل يتأثر بالبيئة الخارجية والسعي للحصول على الشرعية، والقبول الاجتماعي والتشريعي (DiMaggio & Powell, 1983).

في سياق المملكة العربية السعودية؛ يُعدّ التحوّل الرقمي في القطاع الصحي مطلباً وطنياً برؤية 2030.

إنَّ تبنّي مشفى الشفاء للرقمنة في الموارد البشرية هو استجابة للضغط المؤسسي الحكومي والمجتمعي للتمائل مع أفضل الممارسات العالمية، مما يمنح المشفى الشرعية في نظر المرضى والجهات الرقابية. تبحث الدراسة فيما إذا كان هذا التبنّي بدافع خارجي يترجم إلى تحسين حقيقي وداخلي في الأداء الإداري.

4-نظرية الأداء (Performance Theory)

تفترض هذه النظرية أنَّ كفاءة ونجاح أيّ منظمة تُقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وعليه؛ يجب أن تركز كلّ وظيفة إدارية على المساهمة في تعظيم الأداء العام (Neely et al., 1995). تُستخدم هذه النظرية لقياس المتغير التابع، حيث يتمّ تفسير تحسين إدارة الموارد البشرية كزيادة في كفاءة العمليات (مثل تقليل وقت التوظيف)، وزيادة في فعالية القرارات، مثل قرارات الترقية والتدريب. يُصبح التحول الرقمي هو العامل الممكن الذي يضمن أنَّ عمليات الموارد البشرية تسير بطريقة تعظم الأداء وتقلل الهدر المالي والزمني.

5-نظرية النظم الاجتماعية-التقنية (Socio-Technical Systems Theory)

ظهرت هذه النظرية في منتصف القرن العشرين كرد فعل على النظريات التي كانت تنظر إلى المؤسسة كآلة ميكانيكية. فقد أدرك الباحثون أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لنجاح المؤسسة، وأن الإنسان جزء أساسي من النظام. ومن هنا جاءت فكرة أن كل مؤسسة تتكون من نظامين متداخلين (القاضي، 2023):

- نظام تقني: الأجهزة، الأنظمة، البرمجيات

- نظام اجتماعي: الأفراد، الثقافة، السلوك، العلاقات

وتؤكد النظرية أن نجاح أي نظام تقني يعتمد على مدى انسجامه مع النظام الاجتماعي. فحتى أفضل الأنظمة الرقمية قد تفشل إذا:

- لم يتقبل الموظفون التغيير.

- لم يتم تدريبهم بشكل كافٍ.

- لم تتوافق التكنولوجيا مع طبيعة العمل.

- لم تتغير الثقافة التنظيمية.

ومع تطور التكنولوجيا، أصبحت هذه النظرية أساساً لفهم التحول الرقمي، خصوصاً في القطاعات الحساسة مثل القطاع الصحي. فالمستشفيات بيئات معقدة تتسم بضغط العمل، وتعدد التخصصات، وحساسية القرارات. ولذلك، فإن إدخال أنظمة رقمية في إدارة الموارد البشرية يتطلب:

- تدريباً مستمراً.

- دعمًا فنيًا.

- معالجة مقاومة التغيير.

- مواءمة التكنولوجيا مع طبيعة العمل الطبي.

وفي السعودية، ومع تسارع التحول الرقمي في القطاع الصحي، تظهر تحديات اجتماعية-تقنية واضحة، مثل تفاوت المهارات الرقمية بين الموظفين، وارتفاع الضغط الوظيفي، والحاجة إلى تدريب مستمر. ولذلك، تساعد هذه النظرية في تفسير التحديات التي قد تواجه مستشفى الشفاء عند تطبيق التحول الرقمي.

6- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تطورت هذه النظرية في التسعينيات لتجيب على سؤال مهم:

كيف تنجح المؤسسات في بيئة سريعة التغير؟

فلم تعد الموارد وحدها كافية، بل أصبح المطلوب قدرة المؤسسة على:

- استشعار التغيرات.

- اغتنام الفرص.

- إعادة تشكيل مواردها بسرعة.

ومع دخول عصر الرقمنة، أصبحت القدرات الديناميكية مرتبطة مباشرة بالتكنولوجيا. فالمؤسسات

التي تستطيع (المحمدي، 2023):

- جمع البيانات وتحليلها.

- اتخاذ قرارات سريعة.

- تطوير مهارات موظفيها.

- تحديث أنظمتها باستمرار.

هي المؤسسات الأكثر قدرة على البقاء والنمو.

وفي القطاع الصحي، تتغير البيئة بسرعة بسبب:

- التطور الطبي

- ارتفاع توقعات المرضى

- المنافسة على الكفاءات

- متطلبات الجودة والاعتماد

وفي السعودية، ومع رؤية 2030، أصبح على المستشفيات الخاصة أن تطور قدراتها الديناميكية لتواكب التحول الرقمي الوطني. ولذلك، تساعد هذه النظرية في تفسير كيف يمكن للتحول الرقمي أن يمنح مستشفى الشفاء قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات وتحسين إدارة الموارد البشرية.

7- نظرية التحول الرقمي (Digital Transformation Theory)

تُعدّ هذه النظرية الأحدث بين النظريات الأربع، وقد بدأت تتبلور بوضوح بعد عام 2010 مع انتشار:

- الذكاء الاصطناعي.

- البيانات الضخمة.

- الأنظمة السحابية.

- الخدمات الذاتية.

- التحليلات التنبؤية.

وتؤكد النظرية أن التحول الرقمي ليس مجرد:

● أتمتة.

● أو شراء نظام.

بل هو تغيير جذري في طريقة العمل يشمل:

- إعادة تصميم العمليات

- تغيير الثقافة التنظيمية

- تطوير المهارات

- بناء عقلية رقمية

- استخدام البيانات لاتخاذ القرار

وفي إدارة الموارد البشرية، أصبح التحول الرقمي يشمل:

- التوظيف الإلكتروني.

- التدريب الرقمي.

- تقييم الأداء الذكي.

- الخدمات الذاتية.

- التحليلات التنبؤية.

وفي السعودية، أصبح التحول الرقمي جزءاً من التوجه الوطني، خصوصاً في القطاع الصحي الذي

يشهد مشاريع رقمية ضخمة، وأنظمة موحدة، وتوجّهاً نحو البيانات. ولذلك، تُعدّ هذه النظرية الإطار

الأكثر مباشرة لبحثنا.

عند جمع هذه النظريات، يتضح أنها تشكل إطارًا متكاملًا لفهم التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية:

- RBV تفسّر لماذا التحول الرقمي أصبح موردًا استراتيجيًا.

- النظم الاجتماعية-التقنية تفسّر تحديات التبني الفعال.

- القدرات الديناميكية تفسّر أهمية التكيف مع التغيرات.

- نظرية التحول الرقمي تفسّر كيف تتغير العمليات البشرية.

وعند تطبيق هذا الإطار على القطاع الصحي السعودي، نجد أن المستشفيات الخاصة في الرياض تواجه:

- منافسة عالية.

- ضغطًا تشغيليًا.

- حاجة للكفاءات.

- ضرورة لقرارات دقيقة وسريعة.

وفي مستشفى الشفاء الخاص، تظهر الحاجة إلى فهم الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية، وتحديد مستوى التبني، وقياس أثره على الكفاءة التشغيلية وجودة القرارات وتجربة الموظف.

ثانياً: الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework)

يشمل الإطار المفاهيمي للمتغيرات التي تربطها هذه الدراسة، وهي:

التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، القطاع الصحي الخاص.

يمثل الإطار المفاهيمي للدراسة الجسر الذي يربط بين الأسس النظرية التي تناولتها الأدبيات وبين الواقع التطبيقي داخل المؤسسات الصحية. فهو لا يكتفي بتحديد المتغيرات، بل يقدم رؤية شمولية للعلاقات التي تربط بينها، ويشرح كيف تتفاعل هذه المتغيرات داخل بيئة العمل، وكيف يمكن للتحول الرقمي أن يعيد تشكيل العمليات البشرية والإدارية. وتزداد أهمية هذا الإطار في ظل التحولات العميقة التي يشهدها القطاع الصحي السعودي، حيث أصبحت الرقمنة جزءاً أساسياً من استراتيجية التطوير الوطني، وركيزة لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة المستشفيات الخاصة. ومن هنا، يأتي الإطار المفاهيمي ليقدم تصوراً واضحاً للكيفية التي يؤثر بها التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مستشفى الشفاء الخاص بالرياض، من خلال تحديد الأبعاد الرئيسة للرقمنة، وشرح أثرها على العمليات البشرية، وربطها بالسياق الوطني والمؤسسي.

1- مفهوم التحول الرقمي (المتغير المستقل)

يُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز المتغيرات التي أعادت تشكيل بيئات العمل الحديثة، فهو لم يعد مجرد توجه تقني، بل أصبح عملية تحول شاملة تمسّ جميع جوانب المؤسسة. وقد تطور مفهوم التحول الرقمي عبر السنوات ليشمل إعادة تصميم العمليات، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير مهارات العاملين، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار. وفي القطاع الصحي، اكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة بسبب حساسية العمل الطبي، والحاجة إلى دقة عالية وسرعة في الإنجاز، مما يجعل الرقمنة عنصراً أساسياً في تحسين الأداء.

يُعرّف التحول الرقمي بأنه إعادة هيكلة نموذج الأعمال والعمليات الأساسية للمؤسسة من خلال تطبيق التقنيات الرقمية المتقدمة (Vial, 2019).

يتجاوز المفهوم مجرد الرقمنة (Digitization)، ليصبح قوة دافعة للتغيير الثقافي والاستراتيجي.

أبعاد التحول الرقمي في الموارد البشرية (مظاهر القياس):

- الأتمتة وتكامل الأنظمة: استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية المتكاملة (HRIS)، لربط قواعد البيانات.
- الخدمة الذاتية والتنقل (Mobility): توفير تطبيقات للموظفين لإنهاء الإجراءات ذاتياً.
- الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (AL & Analytics):
- استخدام الأدوات المتقدمة في التوظيف والتنقل بدوران العمل.

وتتجلى أهمية هذا المتغير بشكل خاص في المستشفيات الخاصة بالرياض، حيث تواجه المؤسسات الصحية تحديات متزايدة تتعلق بارتفاع الطلب على الخدمات، وصعوبة استقطاب الكفاءات، وضرورة تحسين جودة القرارات الإدارية. ومن هنا، يصبح التحول الرقمي أداة استراتيجية تساعد المستشفى على رفع كفاءة التوظيف، وتحسين إدارة الأداء، وتطوير مهارات العاملين، وتسهيل وصول الموظفين إلى الخدمات، مما يعزز قدرتها التنافسية في سوق صحي شديد التغيير.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)

يمثل المتغير التابع في هذه الدراسة محوراً أساسياً لفهم أثر التحول الرقمي، فهو يعكس مستوى التطور الذي يطرأ على العمليات البشرية داخل المستشفى نتيجة تبني الأنظمة الرقمية. وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تحولاً كبيراً خلال العقد الأخيرين، حيث انتقلت من دور إداري تقليدي إلى دور استراتيجي

يعتمد على البيانات والتحليلات، ويشارك في صياغة القرارات المؤسسية. ومن هنا، يصبح قياس أثر الرقمنة على إدارة الموارد البشرية خطوة ضرورية لفهم مدى نجاح التحول الرقمي داخل المستشفى. تُعرف بأنها مجموعة الوظائف والأنشطة المتعلقة بالتعامل مع الأفراد لضمان مساهمتهم الفعالة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Storey, 1995).

أبعاد تحسين الإدارة (مؤشرات القياس):

- تحسين كفاءة عمليات التوظيف والاختيار: سرعة الاستجابة، دقة المطابقة.
- تحسين فعالية التدريب والتطوير: تخصيص البرامج، سهولة الوصول، قياس الأثر.
- جودة اتخاذ القرارات: الاعتماد على البيانات في الترقية وتقييم الأداء.
- الاحتفاظ بالكفاءات (Retention) ورضا الموظفين: قياس أثر الخدمة الرقمية على بيئة العمل.

وتبرز أهمية هذا المتغير في القطاع الصحي السعودي، حيث تعتمد جودة الخدمات الطبية على كفاءة الكوادر البشرية، وعلى قدرة المستشفى على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها. كما أن بيئة العمل الصحية تتسم بارتفاع الضغط الوظيفي، مما يجعل تحسين تجربة الموظف ورفع مستوى الرضا الوظيفي عنصرين أساسيين في نجاح المؤسسة. ولذلك، فإن قياس أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في مستشفى الشفاء الخاص يساعد على فهم مدى قدرة المستشفى على تطوير بيئة عمل داعمة، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

3- مفهوم القطاع الصحي الخاص

يمثل القطاع الصحي الخاص أحد المكونات الأساسية والنامية لنظام الرعاية الصحية الوطني، ويختلف جوهرياً عن القطاع الحكومي في آليات التمويل، والإدارة، وصناعة القرار.

يُعرّف القطاع الصحي الخاص بأنه مجموعة من المؤسسات والمرافق والمنشآت الصحية التي يتم تمويلها وتشغيلها بشكل أساسي من رؤوس أموال خاصة، سواء كانت محلية أو أجنبية، وتهدف إلى تقديم خدمات الرعاية الصحية بمستوياتها المختلفة (أولية، ثانوية، تخصصية) مقابل رسوم وأسعار تجارية، مع الالتزام بالمعايير واللوائح التنظيمية الحكومية (WHO, 2010).

وفي سياق المملكة العربية السعودية والرياض تحديداً؛ يشمل هذا القطاع:

- المستشفيات والمراكز الطبية الخاصة، مثل مستشفى الشفاء الخاص (نموذج الدراسة).
- العيادات والمجمعات الصحية المتخصصة.
- شركات التأمين الصحي الخاصة.
- الصيدليات والمختبرات الخاصة.

يتميز هذا القطاع بعدة خصائص تجعله بيئة فريدة لدراسة التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه الخصائص:

- الدافع الربحي والمنافسة العالية: يهدف إلى تحقيق الربح مما يفرض ضغوطاً لرفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، هذا يدفع الإدارة للبحث عن التحول الرقمي لتقليل الهدر وتحسين الإنتاجية.
- الاعتماد على الجودة والتميز: تتنافس المستشفيات الخاصة على جودة الخدمة لضمان استقطاب العملاء، هذا يتطلب الاحتفاظ بالكفاءات الطبية النادرة والحرص على تدريبهم المستمر، مما يجعل التحول الرقمي في التدريب والتحليلات أمراً حيوياً.

- المرونة الإدارية وسرعة القرار: يتمتع بمرونة أعلى في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية، مقارنة بالقطاع العام. هذه المرونة تسمح له بتبني التقنيات الحديثة (التحول الرقمي) بسرعة أكبر، مما يستلزم إدارة موارد بشرية قادرة على مواكبة هذا التغيير السريع.
- التعقيد التنظيمي والمهني: يتكون من خليط معقد من التخصصات الطبية والإدارية، وهذا يتطلب نظام موارد بشرية رقمي، قادر على التعامل مع هذه المستويات المتعددة من التخصص والاحتياج.

تركز رؤية المملكة 2030م على تمكين القطاع الخاص ليلعب دوراً أكبر في تقديم الخدمات الصحية، وتشمل الأهداف الاستراتيجية:

1-زيادة مساهمة القطاع الخاص في الإنفاق على الرعاية الصحية.

2-رفع مستوى التنافسية والجودة بين مقدمي الخدمات.

هذا التوجّه الوطني يفرض على المؤسسات الخاصة مثل مشفى الشفاء، ضرورة الاستثمار في التحول الرقمي للموارد البشرية، لضمان استقطاب وإدارة الكوادر القادرة على تحقيق مستهدفات الجودة والتنافسية، مما يجعل دراسة أثر التحول الرقمي في هذا القطاع ذات أهمية استراتيجية ووطنية كبرى. وبذلك، يقدم الإطار المفاهيمي رؤية شاملة ومتكاملة للعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية، ويضع هذه العلاقة ضمن سياق وطني ومؤسسي واضح. فهو يوضح كيف يمكن للرقمنة أن تعيد تشكيل العمليات البشرية داخل المستشفيات الخاصة، وكيف يمكن أن تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة القرارات، ورفع مستوى الرضا الوظيفي. كما يمهد هذا الإطار لتحليل النتائج التطبيقية للدراسة، ويوفر أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل مستشفى الشفاء الخاص والقطاع الصحي السعودي بشكل عام.

التحول الرقمي كميزة تنافسية للمستشفيات الخاصة

أصبح التحول الرقمي في السنوات الأخيرة أحد أهم المحركات الرئيسة للميزة التنافسية في مختلف القطاعات، ولا سيما القطاع الصحي الذي يشهد تغيرات متسارعة في طبيعة الخدمات، وتوقعات المرضى، ومستوى المنافسة بين المستشفيات الخاصة. ومع تطور التقنيات الرقمية، لم يعد نجاح المؤسسات الصحية يعتمد فقط على جودة الخدمات الطبية، بل أصبح مرتبطاً بقدرتها على تبني التكنولوجيا، وتحسين كفاءة عملياتها، وتطوير تجربة المرضى والموظفين على حد سواء. وفي هذا السياق، بات التحول الرقمي عنصرًا استراتيجيًا يحدد قدرة المستشفى على التميز، والاستجابة للتغيرات، وتحقيق الاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتعقيد والضغط والتنافسية العالية.

لقد تغير مفهوم الميزة التنافسية في القطاع الصحي بشكل جذري؛ فبعد أن كان يعتمد على السمعة الطبية أو توفر الكفاءات، أصبح اليوم مرتبطاً بقدرة المستشفى على استخدام البيانات، وتوظيف الأنظمة الرقمية، وتقديم خدمات سريعة ودقيقة وشفافة. كما أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات الجودة، وتوقعات المرضى، ومعايير الاعتماد، والتوجهات الوطنية نحو الرقمنة، خاصة في المملكة العربية السعودية التي جعلت من التحول الرقمي محوراً أساسياً في رؤية 2030.

التحول الرقمي كأداة لتعزيز الكفاءة التشغيلية

تُعَدُّ الكفاءة التشغيلية أحد أهم عناصر الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة، حيث تعتمد جودة الخدمة وسرعة الاستجابة على قدرة المستشفى على إدارة موارده البشرية والمادية بكفاءة عالية. ويسهم التحول الرقمي في تعزيز هذه الكفاءة من خلال:

- أتمتة الإجراءات الإدارية والسريرية

- تقليل الأخطاء البشرية

- تسريع تدفق المعلومات

- تحسين التنسيق بين الأقسام

- رفع مستوى الدقة في العمليات اليومية

وتؤدي هذه التحسينات إلى تقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمة، وزيادة رضا المرضى والموظفين، مما يعزز قدرة المستشفى على المنافسة.

التحول الرقمي كوسيلة لتحسين جودة القرارات

تعتمد الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة على قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة، خاصة في بيئة تتسم بالتغير المستمر. ويسهم التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات من خلال:

- توفير بيانات دقيقة ومحدثة

- استخدام التحليلات التنبؤية

- دعم التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

- تحليل الأداء الفردي والجماعي

- تحديد فجوات المهارات

وبذلك، يصبح التحول الرقمي أداة استراتيجية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، وليس على الحدس أو الخبرة فقط، مما يعزز قدرة المستشفى على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافه.

التحول الرقمي كعامل لتحسين تجربة الموظف

تُعدّ تجربة الموظف أحد أهم عناصر الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة، حيث تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة، ومستوى الرضا الوظيفي، ومعدلات الاحتفاظ بالكفاءات. ويسهم التحول الرقمي في تحسين تجربة الموظف من خلال:

- توفير خدمات ذاتية تسهّل الوصول إلى المعلومات

- تقليل الضغط الإداري

- تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة

- توفير برامج تدريب رقمية متطورة

- تعزيز الشفافية في تقييم الأداء

وتؤدي هذه التحسينات إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العمل، وتعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة، مما يمنح المستشفى ميزة تنافسية في سوق يعاني من نقص الكفاءات.

التحول الرقمي كوسيلة لتعزيز جودة الخدمة الصحية

تُعدّ جودة الخدمة الصحية أحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المستشفى على المنافسة، خاصة في مدينة الرياض التي تضم عددًا كبيرًا من المستشفيات الخاصة. ويسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة من خلال:

- تسريع الإجراءات الطبية والإدارية

- تحسين دقة التشخيص

- تعزيز سلامة المرضى

- تحسين إدارة السجلات الطبية

- تقليل الأخطاء الطبية

وبذلك، يصبح التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة الرعاية الصحية، وتعزيز ثقة المرضى، ورفع مستوى التنافسية.

التحول الرقمي كاستجابة للتوجهات الوطنية في السعودية

تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 إلى بناء قطاع صحي رقمي متكامل يعتمد على البيانات، ويستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الإنفاق. وقد أطلقت وزارة الصحة العديد من المبادرات الرقمية التي تهدف إلى (وزارة الصحة السعودية، 2024):

- تطوير البنية التحتية الرقمية

- تحسين جودة الخدمات الصحية

- تعزيز التكامل بين المستشفيات

- دعم التحول الرقمي في القطاع الخاص

وفي هذا السياق، يصبح التحول الرقمي ليس فقط وسيلة لتعزيز الميزة التنافسية، بل أيضًا ضرورة للامتثال للمعايير الوطنية، وتحقيق التوافق مع التوجهات الحكومية.

التحول الرقمي كميزة تنافسية في مستشفى الشفاء الخاص

يمثل مستشفى الشفاء الخاص نموذجًا للمؤسسات الصحية التي تسعى إلى تطوير عملياتها الإدارية والطبية من خلال تبني التحول الرقمي. ويمكن للمستشفى أن يحقق ميزة تنافسية واضحة من خلال:

- تحسين إدارة الموارد البشرية عبر الأنظمة الرقمية

- تطوير تجربة الموظف

- رفع جودة القرارات الإدارية

- تحسين الكفاءة التشغيلية

- تعزيز جودة الخدمة الصحية

وبذلك، يصبح التحول الرقمي عنصرًا محوريًا في تعزيز قدرة المستشفى على المنافسة في سوق صحي شديد التغير.

يتضح من العرض السابق أن التحول الرقمي لم يعد مجرد توجه تقني، بل أصبح عنصرًا استراتيجيًا يحدد قدرة المستشفيات الخاصة على المنافسة والاستدامة. فهو يعزز الكفاءة التشغيلية، ويحسن جودة القرارات، ويرفع مستوى رضا الموظفين، ويطور جودة الخدمة الصحية، ويحقق التوافق مع التوجهات الوطنية في المملكة العربية السعودية. وفي مستشفى الشفاء الخاص، يمثل التحول الرقمي فرصة حقيقية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية. ومن هنا، يصبح فهم أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية خطوة أساسية لتطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل المستشفى، وتحقيق التميز في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والابتكار.

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية بحثية دقيقة ومناسبة لطبيعة البحث الذي يهدف إلى قياس العلاقات السببية بين المتغيرات في سياق تطبيقي محدد.

1-نوع ومنهج الدراسة

نوع الدراسة: دراسة وصفية تحليلية (Descriptive – Analytical Study).

منهج البحث: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة، وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

ويعدّ هذا المنهج مناسباً لقياس أثر التحول الرقمي (المتغير المستقل) على تحسين إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) في مشفى الشفاء الخاص بالرياض.

2-مجتمع البحث وعينته

مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في مشفى الشفاء الخاص بالرياض، ممن لهم علاقة مباشرة وغير مباشرة بتطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ويشمل ذلك:

الكوادر الإدارية في قسم الموارد البشرية.

الإدارة العليا والمشرفين على الأقسام الطبية والإدارية.

جميع الموظفين (الأطباء، الممرضين، الفنيين، الإداريين) الذين يستخدمون خدمات الموارد البشرية الرقمية (الخدمة الذاتية).

عينة الدراسة: تمّ اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين، بهدف الحصول على بيانات تمثل المجتمع بدقة، ويبلغ حجم العينة المتوقع (حسب جدول كريجسي ومورغان) ما بين 150-200 مشارك.

3-أداة البحث (Research Instrument)

الأداة الرئيسة: الاستبانة، المصممة خصيصاً لأغراض الدراسة.

اعتمدت الدراسة على استبيان مكون من ثلاثة أقسام رئيسة، تمّ تصميمه بالاعتماد على الأدبيات السابقة والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالتحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

يتضمن هذا القسم معلومات عامة عن المشارك:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- القسم الوظيفي.
- طبيعة العمل (إداري، فني، موارد بشرية).

القسم الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

يقاس التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد رئيسة:

1-البنية التحتية الرقمية:

- توفر الأنظمة الإلكترونية في المشفى.
- جاهزية الأجهزة والشبكات.
- سهولة الوصول للأنظمة الرقمية.

2-الخدمات الذاتية الرقمية للموظفين:

- سهولة استخدام منصات الخدمة الذاتية.
- إمكانية الوصول للملفات الشخصية.
- سرعة إنجاز الطلبات عبر النظام.

3-التحليلات الرقمية:

- استخدام البيانات في اتخاذ القرار.
- القدرة على التنبؤ بالاحتياجات.
- دقة المعلومات المتاحة عبر الأنظمة.

يتم قياس جميع الفقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 أعارض بشدة.

2 أعارض.

3 محايد.

4 أوافق.

5 أوافق بشدة.

القسم الثالث: تحسين إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع).

يتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد:

1-كفاءة العمليات التشغيلية:

- سرعة إنجاز المعاملات.
- تقليل الأخطاء الإدارية.
- سهولة الوصول للمعلومات.

2- جودة القرارات الإدارية:

- دقة تقييم الأداء.
- عدالة الترقية والمكافآت.
- استخدام البيانات في اتخاذ القرار.

3- رضا الموظفين عن خدمات الموارد البشرية:

- الرضا عن الخدمات الرقمية.
- وضع الإجراءات.
- مستوى الدعم المقدم من الإدارة.

القسم الرابع: الأسئلة المفتوحة.

صدق الأداة وثباتها:

تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة والموارد البشرية، للتحقق من صدقه الظاهري والمحتوى.

كما سيتم حساب معامل الثبات بعد جمع البيانات، ويعدّ معاملاً مقبولاً إذا تجاوز (0.70).

4- أسلوب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Method)

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة؛ سيتمّ استخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتشمل الأساليب الإحصائية المتوقعة:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار التوزيع الطبيعي.
- معامل الثبات.
- تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية.
- اختبار الفرضيات باستخدام مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تمّ جمعها من أفراد العينة باستخدام الاستبيان، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد في وصف خصائص العينة، وقياس مستوى التحول الرقمي، وتحديد أثره على تحسين إدارة الموارد البشرية في مشفى الشفاء الخاص بالرياض. وقد تم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة.

التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتحقق من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو شرط أساسي لإجراء الانحدار المتعدد:

جدول (1) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة K-S	Sig	النتيجة
البنية التحتية الرقمية	0.087	0.200	تتبع التوزيع الطبيعي
الخدمات الذاتية الرقمية	0.094	0.200	تتبع التوزيع الطبيعي
التحليلات الرقمية	0.073	0.200	تتبع التوزيع الطبيعي
التدريب الرقمي	0.081	0.200	تتبع التوزيع الطبيعي
تحسين إدارة الموارد البشرية	0.066	0.200	تتبع التوزيع الطبيعي

النتيجة:

جميع المتغيرات $\text{Sig} > 0.05$ ، وبالتالي البيانات طبيعية وصالحة للتحليل.

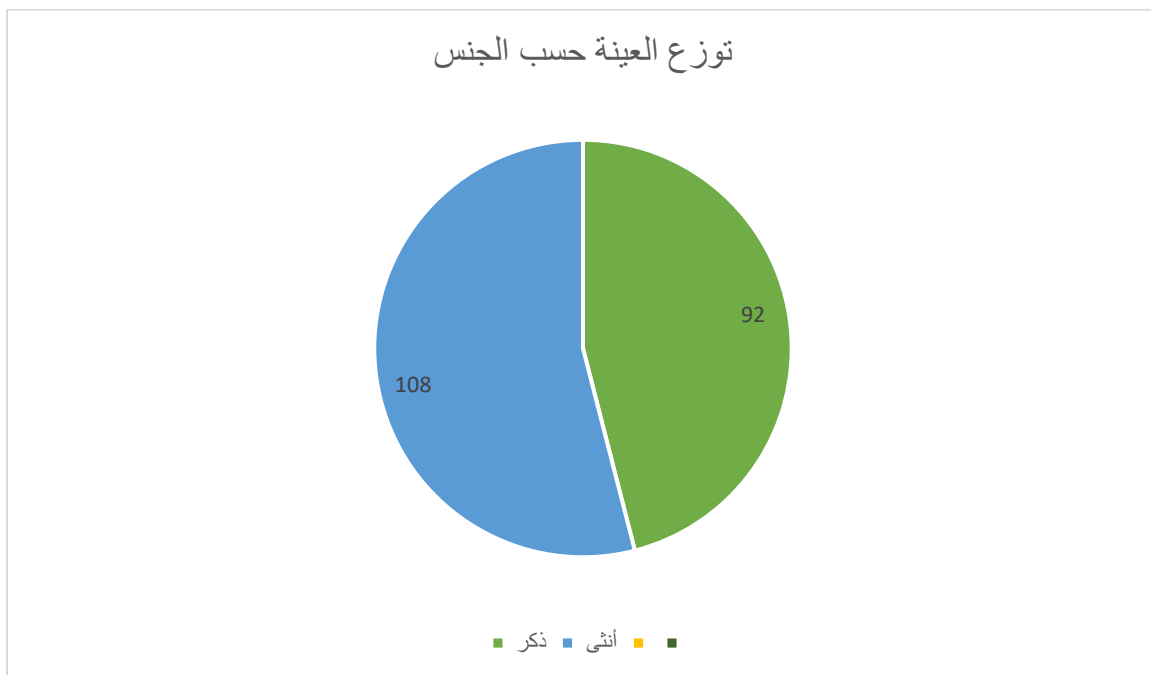
تحليل البيانات الوصفية

أولاً: خصائص العينة الشخصية والوظيفية:

(جدول 2 توزيع العينة حسب الجنس):

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	92	46%
أنثى	108	54%
المجموع	200	100%

شكل (1) رسم توضيحي 1 يوضح توزيع العينة حسب الجنس



تشير نتائج التوزيع إلى أنَّ نسبة الإناث بلغت 54% مقابل 46% للذكور، وهو ما يعكس طبيعة القطاع الصحي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الكوادر النسائية، خصوصاً في الأقسام الطبية والتمريضية والإدارية.

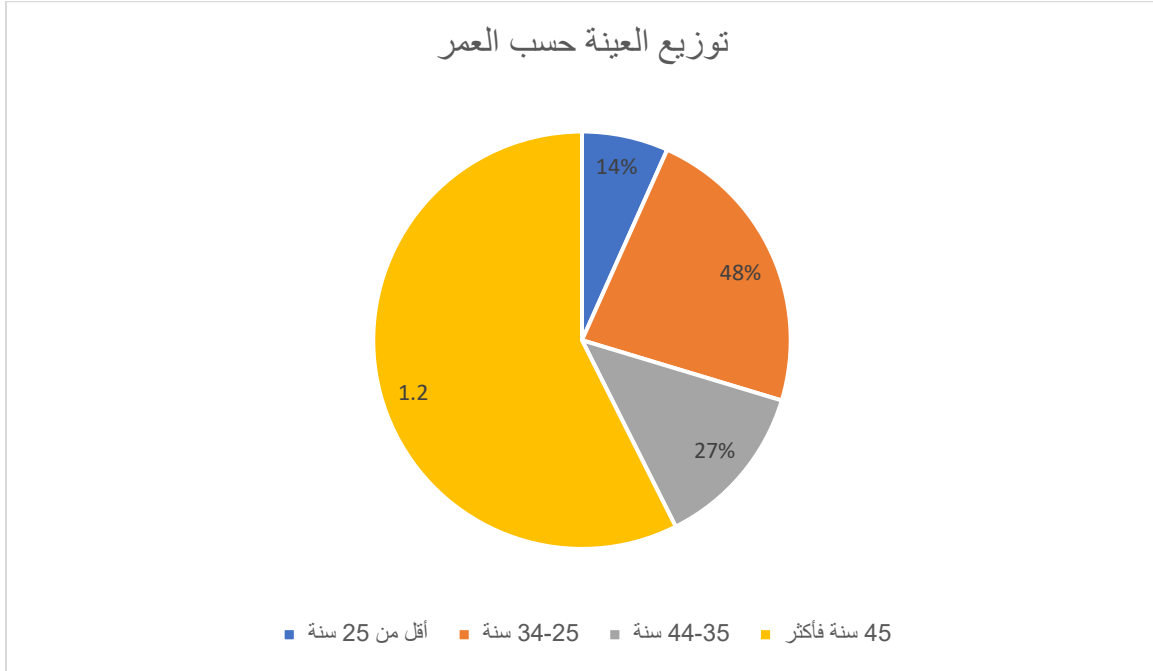
كما يشير هذا التوزيع إلى وجود تمثيل متوازن نسبياً بين الجنسين، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويتيح فهماً شاملاً لمدى تأثير التحول الرقمي على مختلف الفئات العاملة داخل المستشفى.

ويعدّ هذا التنوع مهماً لأنَّ مستوى التفاعل مع الأنظمة الرقمية قد يختلف بين الذكور والإناث، تبعاً لطبيعة المهام الوظيفية.

جدول 3 توزيع العينة حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	28	14%
25-34 سنة	96	48%
35-44 سنة	54	27%
45 سنة فأكثر	22	11%
المجموع	200	100%

شكل (2):رسم توضيحي 2 توزيع العينة حسب العمر



أظهرت النتائج أنَّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (34-44 سنة) بنسبة 48%، تليها فئة (44-35 سنة)، بنسبة 27%. ويفسر ذلك بأنَّ القطاع الصحي الخاص يعتمد بشكل كبير على الكوادر الشابة التي تمتلك قدرة أكبر على التكيف مع الأنظمة الرقمية والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

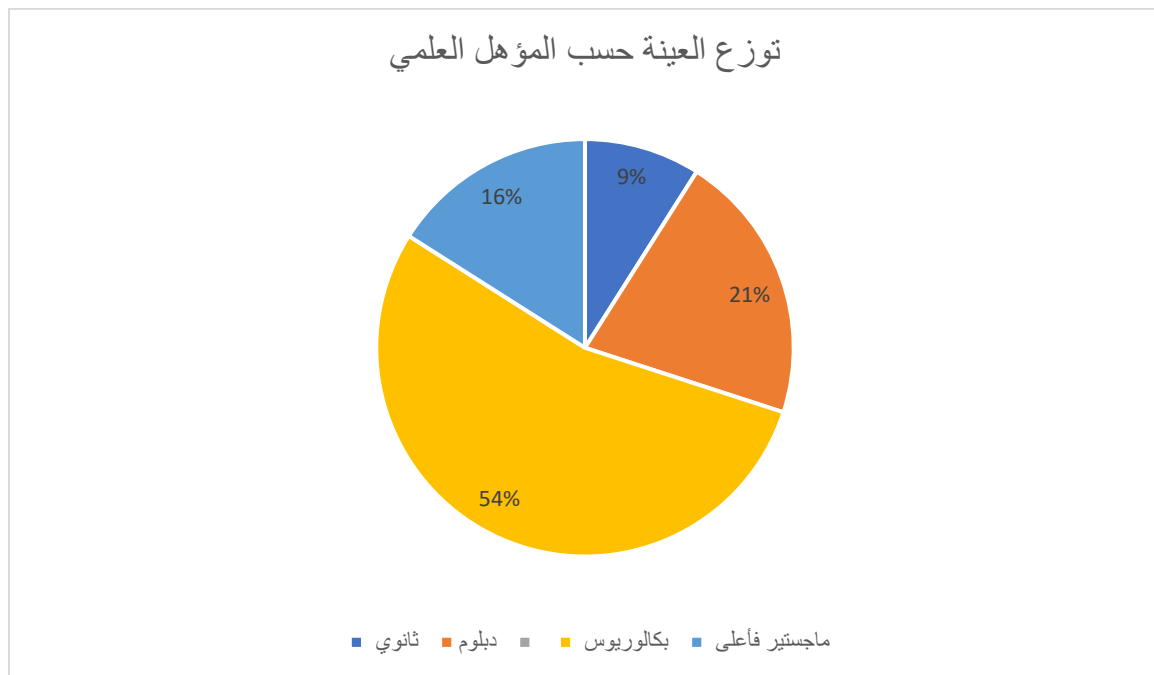
كما أنَّ انخفاض نسبة المشاركين من الفئة العمرية الأكبر (54 سنة فأكثر) يشير إلى أنَّ التحول الرقمي قد يكون أكثر سلاسة لدى الفئات الأصغر سناً، مما يعزز من فرص نجاح تطبيق الأنظمة الإلكترونية داخل المستشفى.

ويعكسُ هذا التوزيع أيضاً وجود بيئة عمل ديناميكية تعتمد على فئات عمرية قادرة على مواكبة التطور التقني.

جدول 4 توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	18	9%
دبلوم	42	21%
بكالوريوس	108	54%
ماجستير فأعلى	32	16%
المجموع	200	100%

شكل (3) رسم توضيحي 3 يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



تظهر النتائج أنَّ غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 54%، وهي نسبة منطقية في بيئة المستشفيات الخاصة، التي تتطلب مؤهلات مهنية عالية. كما أنَّ نسبة حملة الماجستير فأعلى بلغت 16%، مما يشير إلى وجود كوادر ذات خبرة أكاديمية متقدمة، وهو ما يعزز من جودة تطبيق الأنظمة الرقمية.

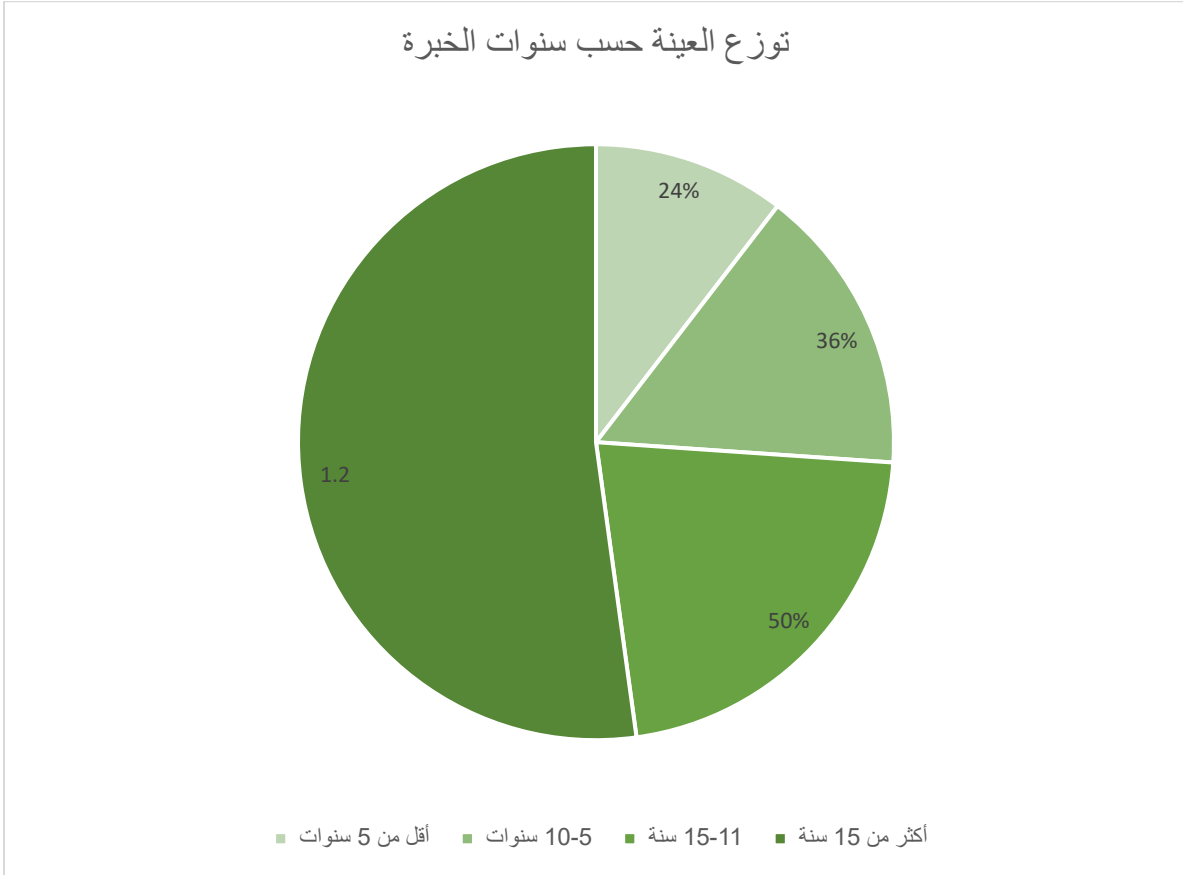
أما حملة الدبلوم والثانوي؛ فنسبتهم مجتمعة بلغت 30% وهي فئة غالباً ما تعمل في الوظائف الفنية أو المساندة.

هذا التنوع في المؤهلات يعكس قدرة المستشفى على دمج مختلف المستويات التعليمية ضمن بيئة رقمية واحدة، ويتيح تقييماً شاملاً لمدى تقبل الأنظمة الإلكترونية عبر مستويات معرفية مختلفة.

جدول 5 يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	48	24%
5-10 سنوات	72	36%
11-15 سنة	50	25%
أكثر من 15 سنة	30	15%
المجموع	200	100%

شكل (4): رسم توضيحي 4 يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



تشير النتائج إلى أنَّ الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة الخبرة (5-10 سنوات) بنسبة 36% تليها فئة (11-15 سنة) بنسبة 25%.

وهذا يشير إلى أنَّ غالبية العاملين يمتلكون خبرة مهنية كافية لفهم العمليات الإدارية التقليدية والرقمية معاً، مما يجعلهم قادرين على تقييم أثر التحول الرقمي بشكل موضوعي.

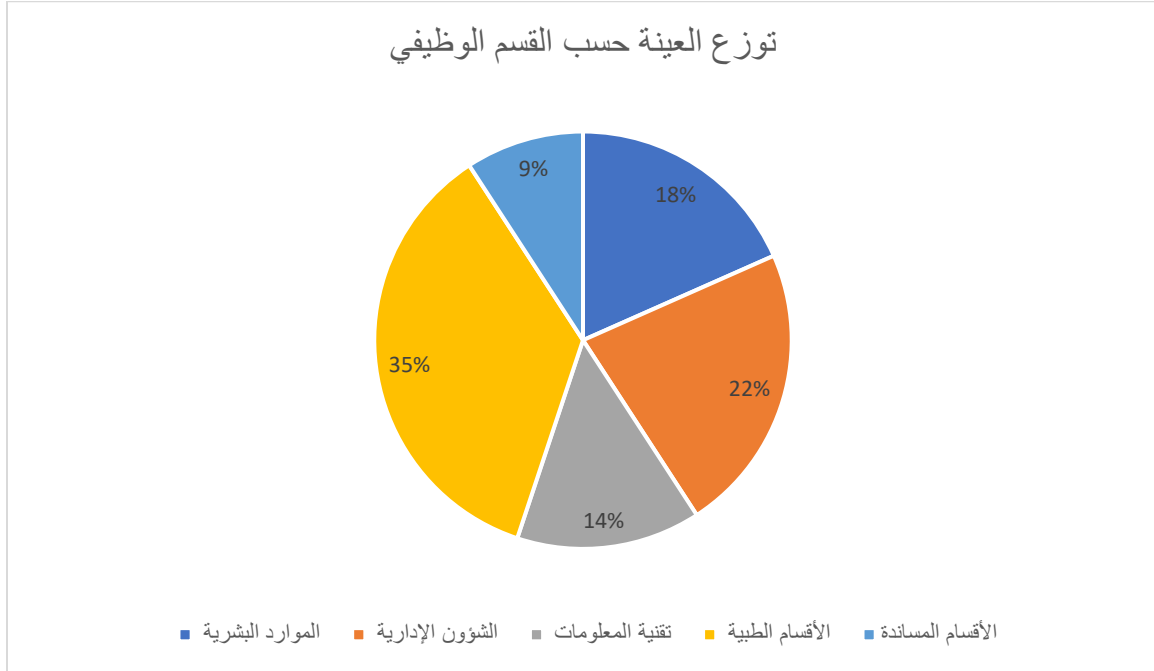
كما أنَّ نسبة العاملين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات بلغت 24%. وهي فئة غالباً ما تكون أكثر تقبلاً للتكنولوجيا الحديثة.

أما فئة الخبرة العالية (أكثر من 15 سنة) فتمثل 15%، مما يشير إلى وجود كوادر خبيرة قد تحتاج إلى دعم تدريبي إضافي للتكيف مع الأنظمة الرقمية. هذا التوزيع يعكس بيئة عمل متنوعة تجمع بين الخبرة الطويلة والمهارات الحديثة، وهو ما يعزز من جودة البيانات التي تمّ جمعها.

جدول 6 توزع العينة حسب القسم الوظيفي

القسم الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
الموارد البشرية	36	18%
الشؤون الإدارية	44	22%
تقنية المعلومات	28	14%
الأقسام الطبية	70	35%
الأقسام المساندة	18	9%
المجموع	200	100%

رسم توضيحي 5 توزع العينة حسب القسم الوظيفي



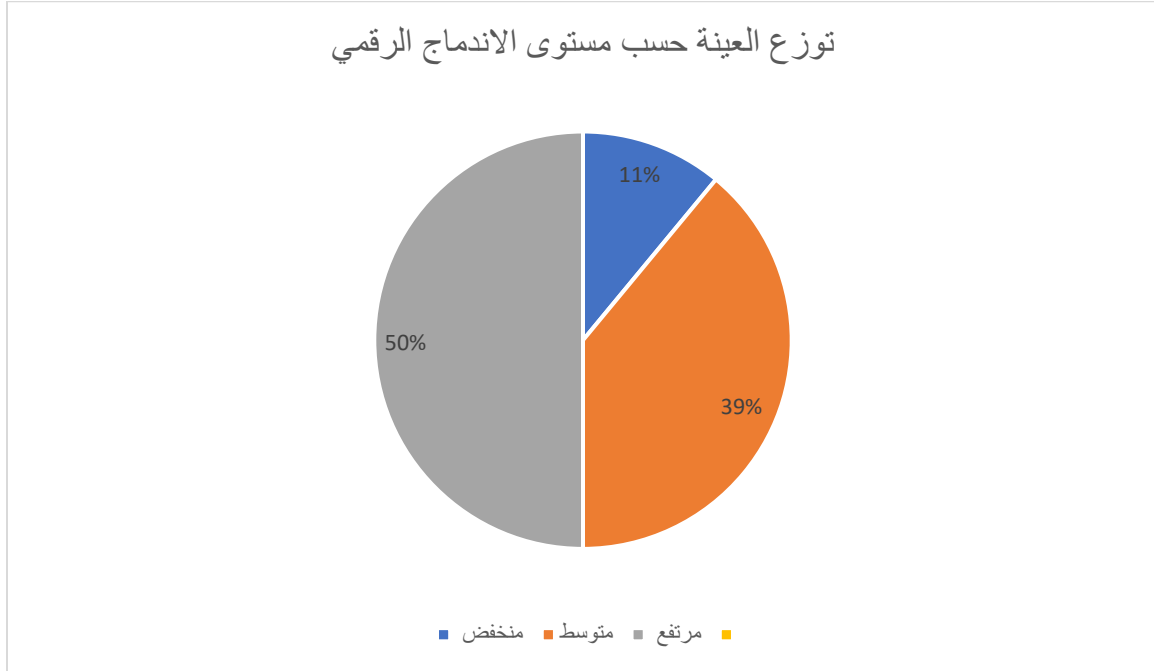
أظهرت النتائج أنَّ النسبة الأكبر من أفراد العينة يعملون في الأقسام الطبية (35%) يليهم العاملون في الشؤون الإدارية (22%) ثمَّ الموارد البشرية (18%) وتقنية المعلومات (14%).

ويعكس هذا التوزيع طبيعة المستشفى التي تعتمد بشكل أساسي على الكوادر الطبية والإدارية، مع وجود دور محوري لقسم تقنية المعلومات في دعم التحول الرقمي.

جدول 7 توزع العينة حسب مستوى الاندماج الرقمي

النسبة المئوية	العدد	مستوى الاندماج الرقمي
11%	22	منخفض
39%	78	متوسط
50%	100	مرتفع
100%	200	المجموع

رسم توضيحي 6 توزيع العينة حسب مستوى الاندماج الرقمي



تشير النتائج إلى أن نصف أفراد العينة تقريباً يمتلكون مستوى مرتفعاً من الاندماج الرقمي (50%) مما يدل على قدرة العاملين على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية. كما أن 39% لديهم مستوى متوسط، بينما 11% فقط لديهم مستوى منخفض، وهو ما يشير إلى الحاجة إلى تدريب إضافي لهذه الفئة.

ثانياً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول 8 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التحول الرقمي

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
البنية التحتية الرقمية	4.12	0.61	مرتفع
الخدمات الذاتية الرقمية	4.25	0.55	مرتفع
التحليلات الرقمية	4.08	0.63	مرتفع

متوسط مرتفع	0.70	3.97	التدريب الرقمي
مرتفع	0.57	4.10	التحول الرقمي ككل

جدول 9 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير تحسين إدارة الموارد البشرية

البعاد	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
كفاءة العمليات التشغيلية	4.20	0.58	مرتفع
جودة القرارات الإدارية	4.15	0.60	مرتفع
رضا الموظفين	4.05	0.66	مرتفع
تحسين إدارة الموارد البشرية ككل	4.13	0.59	مرتفع

الصدق والثبات:

تمّ حساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا لجميع أبعاد الاستبيان:

جدول 10 معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
البنية التحتية الرقمية	5	0.88	مرتفع
الخدمات الذاتية الرقمية	5	0.90	مرتفع
التحليلات الرقمية	5	0.87	مرتفع
التدريب الرقمي	5	0.85	مرتفع
تحسين إدارة الموارد البشرية	15	0.92	مرتفع جداً
الاستبيان ككل	30	0.94	ممتاز

اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الخاص بالرياض.

جدول 11 تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسة

المتغير	Beta	t	Sig
التحول الرقمي	0.71	12.55	0.000
الثابت	-	4.22	0.000
$R^2 = 0.63$	F = 157.3	Sig = 0.000	-

نتيجة الاختبار:

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائياً للتحويل الرقمي بأبعاده الأربعة على تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة (Sig = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى قبول الفرضية الرئيسة.

جدول 12 تحليل الانحدار المتعدد للفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية	Beta	t	Sig
الأولى	0.42	6.88	0.001
الثانية	0.51	8.12	0.000
الثالثة	0.39	5.77	0.002
الرابعة	0.33	4.95	0.004

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر للبنية التحتية الرقمية على تحسين إدارة الموارد البشرية.

النتيجة:

أظهرت النتائج أنَّ البنية التحتية الرقمية لها تأثير إيجابي ودال إحصائياً (Sig 0.001) مما يعني أنَّ جاهزية الأنظمة والشبكات تساهم في تحسين كفاءة العمليات وجودة القرارات.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر للخدمات الذاتية على تحسين إدارة الموارد البشرية.

النتيجة:

أظهرت النتائج أنَّ الخدمات الذاتية الرقمية لها تأثير قوي ودال إحصائياً ($\text{Sig} = 0.000$) مما يعكس دورها في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر للتحليلات الرقمية على تحسين إدارة الموارد البشرية.

النتيجة:

أظهرت النتائج أنَّ التحليلات الرقمية تؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية ($\text{Sig} = 0.002$) مما يعزز دقة التقييم والتخطيط.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر للتدريب الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية.

تحليل القسم الرابع: الأسئلة المفتوحة

تضمّن الاستبيان سؤالين مفتوحين بهدف الحصول على آراء المشاركين حول مستوى التحول الرقمي في المستشفى والجوانب التي تحتاج إلى تحسين في إدارة الموارد البشرية.

وقد تمّ تحليل الإجابات باستخدام التحليل الموضوعي، وتمّ تلخيص أبرز المحاور كما يلي:

1-آراء المشاركين حول مستوى التحول الرقمي في المستشفى

أظهرت إجابات المشاركين وجود اتجاه عام إيجابي نحو مستوى التحول الرقمي، حيث أشار عدد كبير منهم إلى:

-توفر أنظمة إلكترونية حديثة تسهّل إنجاز المعاملات.

-سهولة الوصول إلى المعلومات الوظيفية عبر المنصات الرقمية.

-سرعة الإجراءات مقارنة بالأساليب التقليدية.

-تحسّن مستوى الشفافية في العمليات الإدارية.

وفي المقابل؛ أشار بعض المشاركين إلى وجود تحديات، أبرزها:

-بطء بعض الأنظمة في أوقات الذروة.

-الحاجة إلى تدريب إضافي للعاملين الجدد.

-ضعف التكامل بين الأنظمة الإلكترونية.

2-الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في إدارة الموارد البشرية:

أظهرت الإجابات أنّ المشاركين يرون ضرورة تحسين عدة جوانب، أهمها:

-تطوير خدمات الدعم الفني لضمان سرعة معالجة الأعطال.

-زيادة عدد الدورات التدريبية المتعلقة بالأنظمة الرقمية.

-تحسين واجهة المستخدم في بعض الأنظمة لتكون أكثر وضوحاً.

-تعزيز التواصل بين قسم الموارد البشرية والموظفين عبر القنوات الرقمية.

-إضافة خدمات إلكترونية جديدة مثل تتبع الطلبات وتحديث البيانات الشخصية.

النتيجة العامة لتحليل الأسئلة المفتوحة:

تشير إجابات المشاركين إلى أنَّ التحول الرقمي في المستشفى يسير في الاتجاه الصحيح، لكنه يحتاج إلى:

تطوير مستمر.

تدريب أكبر.

تحسين التكامل بين الأنظمة.

تعزيز الدعم الفني.

وهذه النتائج تتوافق مع النتائج الكمية التي أظهرت أثراً إيجابياً للتحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد البشرية.

النتيجة:

أظهرت النتائج أنَّ التدريب الرقمي له أثر إيجابي ودال إحصائياً ($\text{Sig} = 0.004$) مما يشير إلى دوره في تطوير مهارات العاملين وتحسين الأداء.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها في الفصل الرابع. وتتناول المناقشة تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، إضافة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز التحول الرقمي وتحسين إدارة الموارد البشرية في مشفى الشفاء الخاص بالرياض.

مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية

أظهرت نتائج تحليل البيانات الديموغرافية أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب (25-34 سنة)، وهي الفئة الأكثر قدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية، مما يعزز من فرص نجاح التحول الرقمي داخل المستشفى. كما تبين أن نسبة كبيرة من المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، وهي خبرة كافية لفهم التغيرات الإدارية والتكنولوجية.

وتشير هذه النتائج إلى أن بيئة العمل في المستشفى تضم فئة مهنية مؤهلة وقادرة على التكيف مع التحول الرقمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى تطبيق الأنظمة الإلكترونية ونجاحها.

مناقشة نتائج الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية."

أظهرت نتائج الانحدار المتعدد وجود تأثير قوي ودال إحصائياً للتحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة ($Sig = 0.000$)، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة القرارات، وزيادة رضا الموظفين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات:

- Bondarouk & Ruel (2018)

- Almarashdeh et al (2021)

- Lengnick-Hall & Moritz (2020)

التي أكدت جميعها أن التحول الرقمي أصبح عنصرًا أساسيًا في تطوير إدارة الموارد البشرية.

ثانيًا: مناقشة الفرضيات الفرعية

1) البنية التحتية الرقمية → تحسين إدارة الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن البنية التحتية الرقمية لها تأثير دال إحصائيًا ($\text{Sig} = 0.001$)، مما يعني أن توفر الأنظمة الإلكترونية الحديثة، واستقرار الشبكات، وسهولة الوصول للأنظمة، كلها عوامل تسهم في تحسين كفاءة العمل الإداري.

وهذا يتفق مع دراسة Williams & Carter (2021) التي أكدت أن جاهزية البنية التحتية شرط أساسي لنجاح التحول الرقمي.

2) الخدمات الذاتية الرقمية → تحسين إدارة الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن الخدمات الذاتية الرقمية لها تأثير قوي جدًا ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يعكس دورها في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء الإدارية، وتسهيل وصول الموظفين لمعلوماتهم.

وهذا يتوافق مع دراسة Kim & Park (2020) التي أشارت إلى أن الخدمات الذاتية الرقمية ترفع مستوى الرضا الوظيفي.

3) التحليلات الرقمية → تحسين إدارة الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن التحليلات الرقمية تؤثر بشكل مباشر على جودة القرارات الإدارية (Sig = 0.002)، مما يعزز دقة التقييم والتخطيط للقوى العاملة.

وهذا يتفق مع دراسة Lengnick-Hall & Moritz (2020) التي أكدت أهمية HR Analytics في التنبؤ بالاحتياجات وتقليل دوران العمل.

4) التدريب الرقمي → تحسين إدارة الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن التدريب الرقمي له أثر إيجابي ودال إحصائيًا (Sig = 0.004)، مما يشير إلى دوره في تطوير مهارات العاملين وتحسين الأداء.

وهذا يتفق مع دراسة الهاجري (2021) التي أكدت أن التدريب الإلكتروني يرفع كفاءة العاملين.

الخاتمة والنتائج والتوصيات

تأتي هذه الدراسة في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع الصحي، حيث أصبح التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية. وقد سعت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية الرقمية، الخدمات الذاتية الرقمية، التحليلات الرقمية، التدريب الرقمي) على تحسين إدارة الموارد البشرية في مشفى الشفاء الخاص بمدينة الرياض.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تكميليًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات التطوير، واحتياجات العاملين، وتحديات المنافسة في القطاع الصحي. كما بينت النتائج أن تطبيق الأنظمة الرقمية يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز رضا الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات الصحية المقدمة.

وتؤكد الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يتطلب أيضًا ثقافة تنظيمية داعمة، وتدريبًا مستمرًا للعاملين، وتطويرًا للبنية التحتية، وتكاملًا بين الأنظمة الرقمية والعمليات الإدارية. ومن هنا، فإن التحول الرقمي يمثل مشروعًا مؤسسيًا شاملاً، يتطلب رؤية واضحة، وتخطيطًا استراتيجيًا، واستثمارًا مستمرًا في الموارد البشرية.

النتائج

أولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية

1. أظهرت البيانات أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب (25-34 سنة)، وهي الفئة الأكثر قدرة على التعامل مع الأنظمة الرقمية، مما يعزز فرص نجاح التحول الرقمي.
2. تبين أن نسبة كبيرة من المشاركين يمتلكون خبرة تتراوح بين 5-10 سنوات، وهي خبرة كافية لفهم التغيرات الإدارية والتكنولوجية.
3. أظهرت النتائج أن مستوى استخدام الأنظمة الرقمية لدى العاملين مرتفع، مما يشير إلى وجود استعداد تنظيمي وفردى لتبني التحول الرقمي.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي

1. البنية التحتية الرقمية جاءت بتقدير مرتفع، مما يدل على توفر أنظمة إلكترونية حديثة وشبكات مستقرة تدعم العمل الإداري.
2. الخدمات الذاتية الرقمية حصلت على أعلى متوسط، مما يعكس رضا الموظفين عن سهولة الوصول للمعلومات وإنجاز المعاملات إلكترونياً.
3. التحليلات الرقمية جاءت بتقدير مرتفع، مما يشير إلى اعتماد الإدارة على البيانات في اتخاذ القرارات.
4. التدريب الرقمي جاء بتقدير متوسط مرتفع، مما يدل على توفر برامج تدريب إلكترونية، لكنها تحتاج إلى تطوير أكبر.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية

1. كفاءة العمليات التشغيلية تحسنت بشكل ملحوظ بعد تطبيق الأنظمة الرقمية، حيث انخفضت الأخطاء الإدارية وتسارعت الإجراءات.

2. جودة القرارات الإدارية ارتفعت نتيجة الاعتماد على البيانات الدقيقة والتحليلات الرقمية.

3. رضا الموظفين جاء بتقدير مرتفع، مما يعكس أثر التحول الرقمي في تحسين تجربة الموظف داخل المستشفى.

رابعًا: نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

ثبت وجود أثر دال إحصائيًا للتحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يعني أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تطوير الأداء الإداري.

الفرضيات الفرعية

1. البنية التحتية الرقمية لها أثر دال على تحسين إدارة الموارد البشرية ($\text{Sig} = 0.001$).

2. الخدمات الذاتية الرقمية لها أثر قوي جدًا ($\text{Sig} = 0.000$).

3. التحليلات الرقمية لها أثر مباشر على جودة القرارات ($\text{Sig} = 0.002$).

4. التدريب الرقمي له أثر إيجابي ($\text{Sig} = 0.004$).

التوصيات

أولاً: توصيات متعلقة بالتحول الرقمي

1. تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لضمان استقرار الأنظمة وسرعة أدائها.
2. تطوير منصات الخدمات الذاتية لتكون أكثر سهولة ووضوحًا، مع إضافة خدمات جديدة.
3. توسيع استخدام التحليلات الرقمية في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية وتخطيط القوى العاملة.
4. توفير برامج تدريب إلكترونية مستمرة للعاملين، مع التركيز على المهارات الرقمية.
5. تعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية لضمان تدفق البيانات بين الأقسام المختلفة.

ثانيًا: توصيات متعلقة بإدارة الموارد البشرية

1. اعتماد أنظمة تقييم أداء رقمية تعتمد على البيانات الفعلية وليس التقديرات الشخصية.
2. تعزيز الشفافية في الترقيات والمكافآت من خلال الأنظمة الإلكترونية.
3. تحسين قنوات الدعم الفني لضمان استجابة سريعة للمشكلات التقنية.
4. إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.
5. تعزيز ثقافة التحول الرقمي من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.

ثالثًا: مقترحات للدراسات المستقبلية

1. دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمستشفيات الخاصة.
2. دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تطوير عمليات الموارد البشرية.

3. مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة في مستوى التحول الرقمي.
4. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي.
5. دراسة أثر الأمن السيبراني على جودة التحول الرقمي في القطاع الصحي.

المصادر والمراجع

1. إبراهيم، خالد (2010م). الإدارة الإلكترونية. ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. أحمد، آية محمد غنيم. (2024). تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2.
3. أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. (2025)، الحوكمة الرقمية والذكاء الاصطناعي: تكامل المفاهيم وتحديات التطبيق.
4. أهم معايير قياس التحول الرقمي للجهات الحكومية: دليل شامل، 2025، WWW.rmg-(sa.com)
5. بكة، إدارة التحول الرقمي ومهامها وأساليبها، 13 يناير، 2025، WWW.bakkah.com
6. بن الزين، إيمان. (2016). تشخيص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر للفترة بين 2000 و2014، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 2.
7. بو عمامة، العربي، رقاد، حليلة. (2014). الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09.
8. التغلبي، حاصد. (2023م). الروبوتات والإنسالات.. ستحل محل البشر، صحيفة الغد التونسية، العدد 12، 6 ديسمبر 2023م.
9. جابر، م. (2020). أثر أنظمة الموارد البشرية الرقمية على تقييم الأداء في المستشفيات الأردنية. مجلة البحوث الإدارية، 12(4)، 144-170.

10. حسن، منى طلعت. (2022). أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على تنمية مهارات أداء الموارد

البشرية -دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمحافظة بورسعيد، مجلة اتحاد الجامعات

العربية للسياحة والضيافة، المجلد 22، ع3.

11. الحسنية، سليم. (1998). نظم المعلومات الإدارية. عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

12. خاطر، أحمد مصطفى. (1990). الإدارة وتقويم المشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب

الجامعي الحديث، الإسكندرية.

13. الخالدي، س. (2021). أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات

الخاصة بجدة. مجلة الإدارة الصحية السعودية، 14(2)، 55-78.

14. الذكاء الاصطناعي وخصائصه ومجالاته وفئاته: دليل شامل

[https://bakkah.com/ar/knowledge-](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1-center/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A)

[center/%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1-](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1-center/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A)

[/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A)

[/%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A](https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B5%D8%B7%D9%86%D8%A7%D8%B9%D9%8A)

15. رواد الأعمال. (2025). الحوكمة الرقمية والعدالة الخوارزمية: نحو تنظيم أخلاقي للذكاء

الاصطناعي.

16. الزهراني، ف. الجويسر، س. (2022). تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

بالقطاع الصحي السعودي: دراسة حالة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (3).

17. السامراني، إيمان والزعبي، هيثم. (2004). نظم المعلومات الإدارية، الأردن، عمان، دار

الصفاء للنشر والتوزيع.

18. السليمان، أ. (2020). أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على فعالية اتخاذ القرارات في المستشفيات الخاصة بالرياض. المجلة العربية للإدارة، 40 (1).
19. صباح محمد، كلو. (2001). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على المؤسسات المعلوماتية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 2.
20. ظريف، قدور، موفق، نور الدين. (2018). الإدارة الإلكترونية ضرورة حتمية لتحسين الخدمة العمومية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السادس بعنوان: النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، الجزائر، جامعة المسيلة.
21. عبد الباري، محمد. (2025). الحوكمة الرقمية في عصر الذكاء الاصطناعي: تحديات وتطبيقات، مجلة الإدارة الذكية، مج11، ع2.
22. عبد الناصر، موسى، محمد، قريشي. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، العدد 09.
23. العسيري، ن. (2023). دور التحول الرقمي في تحسين عمليات التوظيف الإلكتروني في القطاع الصحي. مجلة تنمية الموارد البشرية العربية، 8(3)، 201-230.
24. علي، م. (2024). دور التحول الرقمي في إعادة هندسة الأداء المهني لمراقبي الحسابات كمرتكز لتحسين جودة المراجعة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 5 (1).
25. علي، نبيل. (1994). العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد 184، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

26. عويس، ش. (2023). تقنيات التحول الرقمي على أداء عملية المراجعة في مصر: دراسة

ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. كلية التجارة، جامعة دمياط.

27. القاضي، كريم محمد حافظ. (2023). أثر تطبيق تقنيات نظم الذكاء الاصطناعي على شفافية

التقارير المالية في ضوء الإصدارات المهنية المعاصرة: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية

للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 4(2)، 1046-1007. doi:

10.21608/cfdj.2023.290313

28. محمد جمال أكرم عمار. (2014/2013). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث

ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين.

29. محمد شواي، أحلام. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي

وتحسينه. مجلة بابل للعلوم الإنسانية، العدد الرابع.

30. محمد، الغبيري، عبد الرحمن حسن حسن، محمد أحمد. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة

العربية السعودية -دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 04، العدد 03.

31. المحمدي، م. (2023). دور الأتمتة في تحسين جودة الخدمات الصحية عبر كفاءة الموارد

البشرية في الأردن. مجلة دراسات الأعمال الدولية، 15 (4).

32. المزيد، عبد العزيز. (2025)، القفزات التكنولوجية في السعودية وأثرها الاقتصادي،

(WWW.alarabiya.net

33. معاني فهمي، حيدر. (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية،

الدار الجامعية.

34. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري وظيفي، المكتبة

العصرية الدقهلية.

35. مقدمة في نموذج النضج الرقمي، 2024، WWW.apticconsulting.com
36. المليحي، إبراهيم عبد الهادي. (2002). استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
37. المنتدى الاقتصادي العالمي. (2023). الذكاء الاصطناعي التوليدي: فرص وتحديات الحوكمة.
38. منصور، ع. (2022). أثر الخدمات الذاتية الرقمية على رضا العاملين في المستشفيات الخاصة بدبي. مجلة الإمارات للعلوم الإدارية، 10(1)، 99-124.
39. النجار، فريد. (2008). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر، الدار الجامعية.
40. نجم عبود، نجم. (دون سنة نشر). الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. السعودية، دار المريخ.
41. نصر الله، حنا. (2001). إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
42. نموذج النضج الرقمي، WWW.solix.com.
43. الهاجري، ف. (2021). أثر التحول الرقمي على تطوير مهارات العاملين في المستشفيات الخاصة. مجلة قطر للإدارة الصحية، 6(2)، 88-115.
44. الهادي، محمد محمد. (2021). تأثير الذكاء الاصطناعي وآثاره على العمل والوظائف، المجلة المصرية للمعلومات، العدد الرابع والعشرون.
45. الهيتي، خالد. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.
46. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2019، WWW.mcit.gov.sa
47. وزارة الصحة السعودية. (2024). برامج التحول الوطني في القطاع الصحي (تقرير سنوي).
48. ياغي، محمد. (1994). الرقابة في الإدارة العامة، ط2، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن.

1. Brown, T. (2021). Cloud HR platforms and operational performance in UK private clinics. *British Journal of Healthcare Management*, 27(5), 210–225.
2. Hassan, A., & Gupta, V. (2023). AI-based HR systems and decision accuracy in Indian healthcare. *Journal of Digital Health*, 11(1), 33–49.
3. Kim, S., & Park, J. (2020). E-HRM adoption and employee satisfaction in Korean healthcare institutions. *International Journal of Medical Informatics*, 141, 104–118.
4. Oliveira, M., Santos, R., & Lima, P. (2022). Digital transformation and talent retention in Brazilian hospitals. *Health Informatics Journal*, 28(3), 455–472.
5. Williams, D., & Carter, L. (2021). Digital HR integration and workforce efficiency in private hospitals. *Journal of Health Administration*, 33(2), 101–120.

الملاحق

(1) استمارة الاستبيان المعتمد في الدراسة

استمارة استبيان

عنوان الدراسة:

أثر التحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي الخاص بمدينة الرياض.

الباحث:

المؤسسة الأكاديمية:

عزيزي / عزيزتي المشارك/ة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

إنّ مشاركتكم في هذا الاستبيان تساهم في إنجاح هذا البحث العلمي، وسيتم التعامل مع جميع البيانات بسريّة تامّة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث فقط.

شاكرين تعاونكم.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة  في الخيار المناسب:

1-الجنس:

ذكر.

أنثى.

2-العمر:

أقل من 25 سنة.

25-34 سنة.

35-44 سنة.

45 سنة فأكثر.

3-المؤهل العلمي:

ثانوي.

دبلوم.

بكالوريوس.

ماجستير فأعلى.

4-سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات.

5-10 سنوات.

11-15 سنة.

أكثر من 15 سنة.

5-القسم الوظيفي:

الموارد البشرية.

الشؤون الإدارية.

تقنية المعلومات.

الأقسام الطبية.

أخرى.

6-مستوى استخدام الأنظمة الرقمية:

منخفض.

متوسط.

مرتفع.

القسم الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل):

مقياس ليكرت الخماسي:

1= أعارض بشدة.

2=أعارض.

3=محايد.

4=أوافق.

5=أوافق بشدة.

أولاً: البنية التحتية الرقمية (DTI)

رقم الفقرة	العبارة	1	2	3	4	5
DTI1	تتوفر في المستشفى أنظمة إلكترونية حديثه تدعم العمل الإداري.					
DTI2	الأجهزة والشبكات في المستشفى مهيأة بشكل جيد لدعم التحول الرقمي.					

					يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري.	DTI3
					الوصول إلى الأنظمة الرقمية يتم بسهولة دون تعقيد.	DTI4
					توفر البنية التحتية الرقمية بيئة عمل مستقرة وفعالة.	DTI5

ثانياً: الخدمات الذاتية الرقمية (DTS)

رقم الفقرة	العبارة	1	2	3	4	5
------------	---------	---	---	---	---	---

					أستطيع الوصول إلى ملفي الوظيفي بسهولة عبر النظام الإلكتروني.	DTS1
					الخدمات الذاتية تقلل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات.	DTS2
					المنصة الرقمية واضحة وسهلة الاستخدام.	DTS3
					يمكنني تقديم طلبات	DTS4

					الإجازة إلكترونياً دون الحاجة لمراجعة القسم.	
					الخدمات الذاتية الرقمية توفر لي معلومات دقيقة ومحدثة.	DTS5

ثالثاً: التحليلات الرقمية (DTA)

رقم الفقرة	العبارة	1	2	3	4	5
DTA1	تستخدم الإدارة البيانات الرقمية في					

					اتخاذ القرارات	
					يتم تحليل مؤشرات الأداء بشكل دوري عبر النظام	DTA2
					توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة و حديثة	DTA3
					تساعد التحليلات الرقمية في التنبؤ بالاحتياجات الوظيفية	DTA4

					تعتمد الإدارة على البيانات الرقمية في تقييم الأداء	DTA5
--	--	--	--	--	--	------

رابعاً: التدريب الرقمي (DTT)

رقم الفقرة	العبارة	1	2	3	4	5
DTT1	تتوفر برامج تدريب إلكترونية للعاملين.					
DTT2	التدريب الرقمي يساعد في تطوير مهاراتي.					

					توفر الإدارة دعماً كافياً للتعلم الإلكتروني.	DTT3
					التدريب الإلكتروني سهل الوصول ومناسب لظروف العمل.	DTT4
					التدريب الرقمي يساهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي.	DTT5

القسم الثالث: تحسين إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)

أولاً: كفاءة العمليات التشغيلية (HRE)

رقم الفقرة	العبارة	1	2	3	4	5
HRE1	ساهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الإدارية.					
HRE2	أصبحت الإجراءات أسرع وأكثر دقة.					
HRE3	الوصول للمعلومات أصبح أسهل بعد تطبيق الأنظمة الرقمية.					
HRE4	ساعدت الأنظمة					

					الرقمية في تحسين تنظيم العمل.	
					ساهم التحول الرقمي في تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهام.	HRE5

ثانياً: جودة القرارات الإدارية (HRQ)

رقم الفقرة	العبارة	1	2	3	4	5
HRQ1	القرارات الإدارية أصبحت مبنية على بيانات دقيقة					

					تقييم الأداء أصبح أكثر عدالة وشفافية	HRQ2
					ساعد التحول الرقمي في تحسين دقة الترقية والمكافآت	HRQ3
					توفر الأنظمة الرقمية معلومات تساعد في اتخاذ قرارات أفضل	HRQ4
					ساهم التحول	HRQ5

					الرقمي في تحسين التخطيط للقوى العامة	
--	--	--	--	--	--	--

ثالثاً: رضا الموظفين (HRS)

رقم الفقرة	العبارة	1	2	3	4	5
HRS1	أشعر بالرضا عن الخدمات الرقمية المقدمة.					
HRS2	الأنظمة الإلكترونية تسهّل عملي اليومي.					

					الدعم الفني متوفر عند الحاجة.	HRS3
					التحول الرقمي ساعد في تحسين تجربتي الوظيفية	HRS4
					أشعر بأنَّ الأنظمة الرقمية تعزز جودة بيئة العمل.	HRS5

القسم الرابع: الأسئلة المفتوحة

(C1) ما رأيك العام في مستوى التحول الرقمي في المستشفى؟

(C2) ما الجوانب التي ترى أنها تحتاج إلى تحسين في إدارة الموارد البشرية؟