

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

إعداد الطالب/

صالح محمد المطلب

الرقم الأكاديمي /

251000422

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

الفهرس

3.....	المقّمة
4.....	مشكلة الدراسة
5.....	أهمية الدراسة
6.....	أهداف الدراسة
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة
9.....	الدراسات السابقة
13.....	الإطار النظري والمنطلقات النظرية للدراسة
13.....	أولاً: المنطلقات النظرية (Theoretical Underpinning)
16.....	ثانياً: الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework)
23.....	المصادر والمراجع

المقدمة

شهدت بيانات 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. إنّ 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.

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

تنطلق هذه الدراسة من فرضية أساسية مفادها أنّ الاستثمار في الرقمنة داخل القطاع الصحي الخاص ينتج عنه تحسين ملموس في إدارة الموارد البشرية. وعليه؛ فإنّ هذه الدراسة تهدف إلى تحليل وقياس الأثر الدقيق والمباشر للتحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسة رائدة في هذا المجال، وهي مستشفى الشفاء الخاص. واختيار المستشفى كنموذج تطبيقي يوفّر بيئة عمل متخصصة وغنية بالمعلومات، مما يسمح بتقديم رؤى معمّقة وعملية تخدم الإدارة والمجتمع البحثي على حدّ سواء.

مشكلة الدراسة

يُعدّ القطاع الصحيّ الخاص في المملكة العربية السعودية وتحديداً في منطقة الرياض؛ بيئةً عمليةً شديدة الحساسية وتتطلب مستويات غير مسبقة من الدقة والكفاءة في إدارة كوارثها 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؛ إلّا أنّ هناك قصوراً واضحاً في الفهم والقياس الدقيق للأثر الحقيقي والملموس لهذا التحول على تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الصحي الخاص.

تتبلور 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- التحدي 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:

فإن المشكلة تتمثل أيضاً في عدم وجود تقييم دقيق يوضح كيف يؤثر التحول الرقمي في خدمات الموارد البشرية (كالخدمة الذاتية ومنصات 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 مفصلاً 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 الإستراتيجية): 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، تنفرع منها فروض فرعية أكثر تحديداً.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابية للتحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية في مشفى الشفاء الخاص بالرياض.

الفروض الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات التحول الرقمي على كفاءة عمليات التوظيف والاختيار في مشفى الشفاء الخاص.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات التحول 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

رَكَّزَت 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 أَكَّدَت 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 أنَّ أهمَّ 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 أنَّ 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.

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 أن HRM-e يحسن بشكل كبير كفاءة التكلفة وفعالية العمليات الإدارية، لكنها شددت على أن 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

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

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

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

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

تعقيب على الدراسات السابقة:

يظهر الاستعراض النقدي للدراسات السابقة النقاط التالية:

الإجماع على الكفاءة التشغيلية: هناك إجماع واسع، عربياً وأجنبياً، على أن 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 للتحول 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 يتسم 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 للتحويل الرقمي: فلن تقتصر الدراسة على تحليل نظام تقني واحد، بل ستعتمد منهجاً شاملاً لقياس أثر التحويل 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: ستتعمق 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؛ تقدم 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.

الإطار النظري والمنطلقات النظرية للدراسة

تعتبر عملية بناء الإطار النظري ركيزة أساسية لأي دراسة علمية، حيث تقدّم العدسة الفكرية التي من

خلالها يتم 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.

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 يُمثل التحول الرقمي مجرد استثمار تقني، بل هو القدرة التنظيمية

التي تضمن الإدارة الفعالة لهذا المورد.

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

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 التحول 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 أنَّ التكنولوجيا هي الداعم الأساسي لـ SHRM.

3-النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

توضّح هذه النظرية أنَّ 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 التحول الرقمي في القطاع الصحي مطلباً وطنياً برؤية 2030.

إنَّ تبني 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 التبني 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 يتم 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.

ثانياً: الإطار المفاهيمي (Conceptual Framework)
يشمل الإطار المفاهيمي للمتغيرات التي تربطها هذه الدراسة، ونهي:

التحول الرقمي، إدارة الموارد البشرية، القطاع الصحي الخاص.

1- مفهوم التحول الرقمي (المتغير المستقل)

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 والتنوّ بـ دوران العمل.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع)

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.

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.

يتميّز هذا القطاع بعدّة 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.

تركّز 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.

ثالثاً: 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 الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) بشكل أساسي، حيث يتم جمع البيانات الإحصائية وتحليلها باستخدام أدوات قياس واختبارات إحصائية لقياس وتفسير العلاقة وأثر المتغيرات (التحول الرقمي) على المتغير التابع (تحسين إدارة الموارد البشرية). هذا المنهج هو الأنسب لاختبار الفروض المتعلقة بالآثار الإحصائية.

2-مجتمع البحث وعينته

مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في مستشفى 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: سيتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية والأقسام داخل المستشفى (الطبية والإدارية)، مقدرة بـ 300 فرد.

3- أداة البحث (Research Instrument)

الأداة الرئيسة: الاستبانة، المصممة خصيصاً لأغراض الدراسة.

تصميم الاستبانة: سيتم تقسيم الاستبانة إلى محاور رئيسة تعكس المتغيرات وأبعادها:

المحور الأول: بيانات ديموغرافية للمستجيبين (الخبرة، القسم، المنصب).

المحور الثاني (متغير مستقل): قياس مدى تبني واستخدام أدوات التحول الرقمي في الموارد البشرية (الأتمتة، التحليلات).

المحور الثالث (متغير تابع): قياس مستوى التحسين في إدارة الموارد البشرية (كفاءة التوظيف، فعالية التدريب، جودة اتخاذ القرار).

القياس: ستستخدم غالبية فقرات الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الموافقة أو الأهمية، لضمان سهولة التحليل الكمي.

التحقق من الصدق والثبات: سيتم إجراء اختبارات الصدق الداخلي والخارجي للاستبانة قبل التوزيع النهائي بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، لضمان اتساق فقرات الأداة وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه.

4- أسلوب التحليل الإحصائي (Statistical Analysis Method)

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

1- الإحصاء الوصفي: استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف خصائص عينة الدراسة ومدى تبني المتغيرات.

2-اختيار الصدق والثبات: استخدام معامل ألفا كرونباخ واختبارات الارتباط بين الفقرات.

3-تحليل الارتباط: استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير التحول الرقمي والمتغير التابع وأبعاده الفرعية.

4-تحليل الانحدار الخطي المتعدد: لاستخدام لاختبار الفرضيات الفرضيات وقياس الأثر الإحصائي لأبعاد التحول الرقمي على تحسين إدارة الموارد البشرية، وتحديد أي من أبعاد التحول الرقمي هو الأكثر تأثيراً في مشفى الشفاء.

اختبار (T-Test) أو (ANOVA): لاستخدامه في تحليل الفروقات بين متوسطات الاستجابة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (كالجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

المصادر والمراجع

1. الزهراني، ف. الجويسر، س. (2022). تحديات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي السعودي: دراسة حالة. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (3).
2. السليمان، أ. (2020). أثر استخدام نظم معلومات الموارد البشرية على فعالية اتخاذ القرارات في المستشفيات الخاصة بالرياض. المجلة العربية للإدارة، 40 (1).
3. المحمدي، م. (2023). دور الأتمتة في تحسين جودة الخدمات الصحية عبر كفاءة الموارد البشرية في الأردن. مجلة دراسات الأعمال الدولية، 15 (4).
4. وزارة الصحة السعودية. (2024). برامج التحول الوطني في القطاع الصحي (تقرير سنوي).
5. عويس، ش. (2023). تقنيات التحول الرقمي على أداء عملية المراجعة في مصر: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. كلية التجارة، جامعة دمياط.
6. 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).
7. 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.
8. إبراهيم، خالد (2010م). الإدارة الإلكترونية. ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
9. أهم معايير قياس التحول الرقمي للجهات الحكومية: دليل شامل، 2025، WWW.rmg-sa.com

10.أكاديمية مهارات التخطيط الاستراتيجي. (2025)، الحوكمة الرقمية والذكاء الاصطناعي: تكامل المفاهيم وتحديات التطبيق.

11.بكه، إدارة التحول الرقمي ومهامها وأساليبها، 13 يناير، 2025، WWW.bakkah.com

12.بو عمامة، العربي، رقاد، حليلة. (2014). الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09.

13.بن الزين، إيمان. (2016). تشخيص قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجزائر للفترة بين 2000 و2014، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 2.

14.التغلي، حاصد. (2023م). الروبوتات والإنسالات.. ستحلُّ محلَّ البشر، صحيفة الغد التونسية، العدد 12، 6 ديسمبر 2023م.

15.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.

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

17.خاطر، أحمد مصطفى. (1990). الإدارة وتقويم المشروعات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

18.الذكاء الاصطناعي وخصائصه ومجالاته وفئاته: دليل شامل

<https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D8%A7%D8%A1-%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>

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

20. السامرائي، إيمان والزعبي، هيثم. (2004). نظم المعلومات الإدارية، الأردن، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع.

21. صباح محمد، كلو. (2001). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على المؤسسات المعلوماتية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، العدد 2.

22. 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.

23. عبد الباري، محمد. (2025). الحوكمة الرقمية في عصر الذكاء الاصطناعي: تحديات وتطبيقات، مجلة الإدارة الذكية، مج 11، ع 2.

24. علي، نبيل. (1994). العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، العدد 184، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.

25. عبد الناصر، موسى، محمد، قريشي. (2011). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بكرة، مجلة الباحث، العدد 09.

26. 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.

27. محمد شواي، أحلام. (2016). الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه. مجلة بابل للعلوم الإنسانية، العدد الرابع.
28. معاني فهمي، حيدر. (2002). نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية، الدار الجامعية.
29. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. نظم المعلومات الإدارية- مدخل إداري وظيفي، المكتبة العصرية الدقهلية.
30. محمد جمال أكرم عمار. (2014/2013). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين.
31. 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.
32. المزيد، عبد العزيز. (2025)، القفزات التكنولوجية في السعودية وأثرها الاقتصادي، WWW.alarabiya.net
33. المليحي، إبراهيم عبد الهادي. (2002). استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
34. مقدمة في نموذج النضج الرقمي، 2024، WWW.apticconsulting.com
35. المنتدى الاقتصادي العالمي. (2023). الذكاء الاصطناعي التوليدي: فرص وتحديات الحوكمة.
36. نجم عبود، نجم. (دون سنة نشر). الإدارة الإلكترونية- الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. السعودية، دار المريخ.
37. النجار، فريد. (2008). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، مصر، الدار الجامعية.

38. نصر الله، حنا. (2001). إدارة الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.

39. نموذج النضج الرقمي، WWW.solix.com.

40. الهادي، محمد محمد. (2021). تأثير الذكاء الاصطناعي وآثاره على العمل والوظائف، المجلة

المصرية للمعلومات، العدد الرابع والعشرون.

41. الهيتي، خالد. (2008). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر.

42. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2019، WWW.mcit.gov.sa

43. ياغي، محمد. (1994). الرقابة في الإدارة العامة، ط2، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن.