

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

قسم إدارة أعمال

أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة
دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض

إعداد الطالب /

مدى سعد صعب

241002157

د. أسماء أبو عنزة د. انجي حسن نشأت

العام الدراسي:

1446 – 2024



إِهْدَاء

إلى أغلى الناس في حياتي...

والديَّ العزيزين، اللذين غرسا في قلبي قيم الصبر والإصرار..

إلى كل من كان له بصمة في رحلتي، من الأهل والأصدقاء...

أهديكم هذا العمل، راجياً من الله أن ينال رضاكم وتقديركم..

شكر وفخر

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميداو شن، التي منحتني
الفرصة لتحقيق هذا الإنجاز الأكاديمي ، وتوفير بيئة تعليمية مميزة ساهمت في
إثراء معرفتي.

ولا يسعني إلا أن أقدم أسمى عبارات الشكر والتقدير للمشرفين على هذا
البحث، الأستاذة الدكتورة أسماء ابو عنزة والأستاذة الدكتورة انجي حسن
نشأت ، على إرشادهم وتوجيهاتهم القيمة التي كانت أساساً في إتمام هذا العمل.
فقد كان لخبراتهم وعطائهم العلمي الأثر الكبير في تطوير هذا البحث، ولا أنسى
دعمهم المستمر وتشجيعهم الذي كان دافعاً لي في كل خطوة. لكم مني جزيل
الشكر والتقدير.

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر متطلبات التحول الرقمي، بما في ذلك الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، على تعزيز إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي شمل جميع العاملين في تلك المستشفيات، حيث بلغت عينة الدراسة 199 استبانة.

أظهرت النتائج أن متطلبات التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة تم تقييمهما بمستوى متوسط. كما بينت النتائج أن متطلبات التحول الرقمي، بأبعادها المختلفة، تؤثر بشكل ملموس على إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض. كذلك، أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على رضا الجمهور، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة، والتحسين المستمر.

استنادًا إلى هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتطوير جهود التحول الرقمي في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، بما يحقق تحسینًا في جودة الخدمات المقدمة، وزيادة في السرعة، وتقليل في التكلفة.

الكلمات المفتاحية: متطلبات التحول الرقمي، إدارة الجودة الشاملة، المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم..... خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.	
إهداء.....	ج
شكرو تقدير.....	د
مستخلص.....	هـ
قائمة المحتويات.....	و
قائمة الجداول.....	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	1
1.1 المقدمة :.....	1
2.1 مشكلة الدراسة.....	3
3.1 أهمية الدراسة:.....	3
الأهمية العلمية.....	4
الأهمية العملية.....	4
4.1 أهداف الدراسة.....	5
5.1 أسئلة الدراسة.....	6
7.1 الدراسات السابقة.....	7
10.1 المنهجية :.....	17
11.1 مصادر جمع البيانات.....	18
12.1 أدوات الدراسة :.....	18

21	الفصل الثاني : الاطار النظري
21	المبحث الأول: التحول الرقمي
21	1.1.2 مفهوم التحول الرقمي
22	2.1.2 أهمية التحول الرقمي
23	3.1.2 مكونات التحول الرقمي
24	4.1.2 أهداف التحول الرقمي
25	5.1.2 إستراتيجيات التحول الرقمي
26	6.1.2 فوائد التحول الرقمي
26	7.1.2 خطوات التحول الرقمي
27	8.1.2 تحديد محاور مؤشر قياس مستوى التحول الرقمي
28	9.1.2 مخاطر التحول الرقمي
30	المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة
30	1.2.2 المقدمة
30	2.1.2 نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها :
31	3.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة
32	4.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة
33	5.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة
34	6.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة
37	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
37	1.3 مقدمة

37	2.3 منهجية الدراسة :
37	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :
37	4.3 وحدة المعاينة :
38	5.3 مصادر جمع البيانات :
39	6.3 أداة الدراسة :
44	الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات
44	تمهيد :
44	المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة :
44	1.1.4 نتائج الإحصاء الوصفي :
55	2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة :
66	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
66	1.5 تمهيد
66	2.5 نتائج الدراسة :
69	4.5 التوصيات :
70	Abstract
71	المراجع
71	أولاً: المراجع العربية
74	ثانياً: المراجع الأجنبية
77	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
40	جدول رقم (1) وحدة المعاينة
42	الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
43	الجدول (3) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
43	جدول (4) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي
44	جدول (5) الحد الأعلى والأدنى للبديل
46	جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية للأبعاد مرتبة ترتيباً حسب المتوسطات الحسابية
46	جدول (7) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
48	جدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الثقافة التنظيمية المشكلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
49	جدول (9) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الثقافة التنظيمية المشكلة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
50	جدول (10) المتوسطات الحسابية للأبعاد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية الإدارية الجودة الشاملة
51	جدول (11) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد رضا الجمهور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

52	جدول (12) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعء مشاركة العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
53	جدول (13) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعء دعم الإدارة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
55	جدول (14) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعء التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
56	جدول (15) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في إدارة الجودة الشاملة
58	جدول رقم (16) قيم الارتباط الخطي المتعدد
59	جدول (17) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور
60	جدول (18) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين
62	جدول (19) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة
64	جدول (20) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

يعتبر القرن الحادي والعشرون عصر التحولات الكبيرة، وذلك للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، فقد أصبحت بيئة عمل المؤسسات تركز أكثر على استخدام البرامج والشبكات والأجهزة ذات التقنيات الحديثة، سعياً منها لتحقيق تواصل أفضل بين الأفراد والمؤسسات، وذلك من أجل تحقيق أهدافها وتطوير جودة أداؤها وتقديم خدمات ومنتجات أفضل أصبحت مخاطر تعطل الأعمال حقيقة واقعة في العالم الرقمي، مما يجعل منظمات بأكملها و تحت رحمة ظهور تقنية جديدة في هذا السياق الجديد، أصبح تغيير الطريقة التي تؤدي بها الأعمال أمراً ضرورياً. ظهر التحول الرقمي كبديل ضروري للطريقة الكلاسيكية لممارسة الأعمال سواء في القطاع العام أو الخاص (العاظمي وطه، 2022).

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. (نصير، 2021)

ويهتم التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، ويقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها، وأيضاً في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد. (قرقط ولعشب، 2023)

وقد أصبحت الضرورة ملحة لتحول المنظمات رقمياً، ويعود ذلك إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات التحول الرقمي في مختلف مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع المنظمات

الحكومية أو الخاصة، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المنظمات والهيئات والمنظمات لتحسين خدماتها وفتحها على كافة القنوات الرقمية.

يعد موضوع إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وهي نتيجة تطور في فكر وفلسفة الإدارة الحديثة، حيث يتضمن المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويشجع على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم بالإضافة إلى التركيز على المستفيدين من المجتمع والتواصل معهم.

وينظر إلى إدارة الجودة الشاملة باعتبارها أسلوباً في العمل وهدفاً في آن واحد، وبأنها عملية مستمرة وليست مرحلة تنقضي بانتهاء مدة أو مرحلة معينة، وتركز إدارة الجودة الشاملة على إيجاد ثقافة المسؤولية الجماعية والمساءلة والتميز، كما تركز على العمل الوقائي، أي منع وقوع المشكلات والخلل بدلاً من الانشغال بمعالجة المشكلات وحلها بعد وقوعها. (البشير وعبد الباقي، 2022)

ويتطلب نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاته جهوداً كبيرة وطويلة المدى تشمل عادة على إعادة التركيز على رغبات وطموحات منظمات الأعمال والتجارة والمنظمات الأخرى في المجتمع بالإضافة إلى التطوير السريع في أنظمة المدخلات والعمل بروح الجماعة وتعميق روح الفريق بدلاً من اتباع الهيكلية الفردية، إضافة إلى ذلك العمل بمنظور الرؤيا الطويلة الأمد بدلاً من الإصلاحات والحلول الفورية ذات الأمد القصير، إذ يهدف نظام الجودة الشاملة إلى تجديد الأعمال التي لها علاقة مباشرة بالجودة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات للأفراد ذات العلاقة وإقامة علاقات تعاونية بينهما وكذلك إلى تأسيس آلية منظمة لتكامل الوظائف داخل المنظمة كلها

وتسعى الدراسة لفهم أفضل لكيفية استخدام التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة على المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، من خلال تطوير أدوات وتقنيات جديدة يمكنها تحسين الكفاءة والفعالية، و فهم أفضل لكيفية تأثير التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة، وتطوير ممارسات أفضل لضمان استخدام التحول الرقمي بشكل فعال.

2.1 مشكلة الدراسة

في عصر التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات الصحية تواجه ضغوطاً متزايدة لتحسين جودة خدماتها وتعزيز رضا المرضى وكفاءة العمليات الداخلية، فالمستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ليست استثناءً من هذا التوجه، حيث تسعى لتبني تقنيات رقمية حديثة تتيح لها تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك، لا يزال تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على إدارة الجودة الشاملة في هذه المستشفيات غير واضح بشكل كامل.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) أحد الأطر الإدارية الرئيسية التي تهدف إلى تحسين الأداء والجودة في المؤسسات من خلال التركيز على رضا العملاء، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، والتحسين المستمر. ومع دخول تقنيات التحول الرقمي، هناك حاجة ملحة لفهم كيفية تأثير هذه التقنيات على عناصر إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من جودة الخدمات في مختلف القطاعات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة حماد (2020) تأثيراً إيجابياً للتحول الرقمي على القطاع الصحي في مصر، بينما ركزت دراسة الحداد (2022) على البنوك التجارية في مصر دون التطرق إلى القطاع الصحي أو المستشفيات الخاصة. هذا يعكس نقصاً في الأبحاث التي تستهدف المستشفيات الخاصة بالرياض.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة البحث في دراسة تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

3.1 أهمية الدراسة:

إن البحث عن تأثير متطلبات التحول الرقمي على إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض يحمل أهمية كبيرة على المستويين العلمي والعملي كالتالي :

الأهمية العلمية

- ✍ يساهم البحث في توسيع قاعدة المعرفة حول تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على إدارة الجودة الشاملة في قطاع الرعاية الصحية، وهي منطقة تحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث.
- ✍ يسعى البحث إلى سد الفجوات الموجودة في الأدبيات الحالية، حيث أن معظم الدراسات تركز على تأثير التحول الرقمي في قطاعات مختلفة أو دول أخرى، بينما تفتقر الأبحاث إلى دراسات مماثلة في سياق المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.
- ✍ يقدم البحث إطاراً نظرياً شاملاً يستند إلى نظرية النظم ونظرية الابتكار التنظيمي، مما يتيح فهماً أعمق للتفاعلات المعقدة بين التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة.
- ✍ يساهم البحث في إثراء النقاش الأكاديمي حول أفضل الممارسات والأساليب لتطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الصحية.

الأهمية العملية

- ✍ إلى جانب الأهمية العلمية، يتمتع البحث بأهمية عملية كبيرة يمكن أن تنعكس إيجاباً على واقع المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، وتتلخص الأهمية العملية في النقاط التالية:
- ✍ تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال فهم تأثير التحول الرقمي على أبعاد إدارة الجودة الشاملة، يمكن للمستشفيات الخاصة تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، مما يعزز رضاهم وثقتهم بالمؤسسة الصحية.
- ✍ يساعد البحث في تقديم توصيات عملية حول كيفية تحسين كفاءة العمليات الداخلية في المستشفيات من خلال تبني استراتيجيات رقمية متقدمة، مما يقلل من التكاليف ويزيد من الفعالية التشغيلية.
- ✍ تساهم الدراسة في تطوير قدرات العاملين من خلال التركيز على كيفية تأثير التحول الرقمي على مشاركة العاملين ودعم الإدارة، يمكن للمستشفيات توفير برامج تدريبية وتنموية تساعد على تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم على الابتكار والمشاركة الفعالة.

✍ يوفر البحث معلومات قيمة يمكن أن تستخدمها الإدارة العليا في المستشفيات لاتخاذ قرارات مستنيرة حول تطبيق التحول الرقمي وتحسين إدارة الجودة الشاملة، مما يعزز من القدرة التنافسية للمستشفى في السوق الصحي.

✍ تساهم الدراسة في دعم الاستدامة طويلة الأمد للمستشفيات الخاصة، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في مجال الرعاية الصحية وتقديم خدمات متميزة باستمرار.

4.1 أهداف الدراسة

يعتبر التحول الرقمي من أهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات الصحية في العالم اليوم. مع تزايد التنافسية والحاجة إلى تحسين جودة الخدمات الصحية، أصبح من الضروري للمستشفيات الخاصة تبني استراتيجيات رقمية مبتكرة لتعزيز أدائها وتحقيق رضا مرضاها وموظفيها، وتعد إدارة الجودة الشاملة أحد الأدوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف، إذ تركز على تحسين جميع جوانب المؤسسة لتحقيق رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، والتحسين المستمر.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية منها:

✍ قياس أثر متطلبات التحول الرقمي بأبعادها (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على رضا الجمهور في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

✍ تحليل تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعادها (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على مشاركة العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

✍ تحديد مدى تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعادها (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على دعم الإدارة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

👉 دراسة تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعادها (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما هو أثر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض؟
وينبثق عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

👉 ما هو تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على رضا الجمهور في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض؟
👉 كيف تؤثر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على مشاركة العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض؟
👉 ما هو تأثير متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على دعم الإدارة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض؟
👉 كيف تسهم متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في تحقيق التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض؟

6.1 فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) على المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

ويندرج تحت هذه الفرضية، عدد من الفرضيات فرعية موضحة كتالي :

☞ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات

التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على رضا الجمهور في
المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

☞ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات

التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على مشاركة العاملين
في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

☞ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات

التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على دعم الإدارة في
المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض

☞ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات

التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) على التحسين المستمر
في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

7.1 الدراسات السابقة

- دراسة: سعيد وإسماعيل (2023)
- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية، وخصوصاً في حالة البنوك الإسلامية في فلسطين. حدد الباحثان التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، مثل الاستراتيجية الرقمية والنضج الرقمي، كمتغير مستقل، في حين اعتبروا كفاءة العمليات الداخلية كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج المرجوة.
- أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية من حيث التكلفة والجودة، بينما لم يكن له تأثير واضح على كفاءة العمليات الداخلية. هذا يشير إلى أن بعض جوانب التحول

الرقمي، مثل النضج الرقمي، تلعب دورًا مهمًا في تحسين بعض عناصر الميزة التنافسية أكثر من غيرها.

- أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المكثف في برامج التحول الرقمي للبنوك الإسلامية لتصبح أكثر نضجًا رقميًا. كما أوصت الإدارة العليا للبنوك بضرورة اتباع نهج التحول الرقمي لتحقيق أقصى استفادة من الفرص التي تقدمها الرقمنة، مع التركيز على تدريب الموظفين لرفع كفاءتهم، ودعوة سلطة النقد الفلسطينية لدعم هذه الجهود.

- دراسة: العزمى وطه (2022)

- استهدفت هذه الدراسة التعرف على أبعاد التحول الرقمي وتأثيره على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في الكويت. اعتمد الباحثان على استبيان وزع على عينة من 340 مواطنًا لتجميع البيانات الأولية، واستخدموا المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة كان متوسطًا بشكل عام. وبيّنت عدم وجود اختلافات ديموغرافية تؤثر على تقييم المواطنين لمستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- أوصت الدراسة بالاهتمام بالتحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات المقدمة، وذلك من خلال استثمارات تقنية مستدامة وتدريبات مستمرة للعاملين. كما نهت إلى أهمية تبني سياسات رقمية شاملة لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تتناسب مع توقعات المواطنين.

- دراسة: خطيب والشوابكة (2022)

- هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغيرات معدل ووسيط. استخدمت الدراسة منهجية بحثية كمية وصفية تحليلية، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موزع على 18 جامعة فلسطينية.

- أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من القدرات الديناميكية، التجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. كما بينت الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية

للقدرات الديناميكية على التحول الرقمي والتجديد الاستراتيجي. كذلك أظهرت النتائج أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية قد حسنت بشكل ملحوظ تأثير القدرات الديناميكية على التحول الرقمي.

- أوصت الدراسة بتبني نهج شامل لتطوير القدرات الديناميكية في الجامعات، مع التركيز على التكامل في الحلول وتفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تكوين مجموعات المعرفة وحلقات الجودة. كما أكدت على أهمية تحويل تجربة العملاء إلى تجربة رقمية أكثر تفاعلاً باستخدام تقنيات متقدمة.

- دراسة: البشير وأبو سن (2022)

- تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء العاملين في شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بالسودان. حدد الباحثان أبعاد إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع. اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية وشملت عينة مكونة من 500 موظف في المستشفى.

- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية جزئية بين إدارة الجودة الشاملة وتطوير أداء العاملين. تبين أن العناصر المادية وغير المادية لإدارة الجودة الشاملة، مثل التخطيط الاستراتيجي وثقافة المستشفى، لها تأثير مباشر على إنتاجية وأداء الموظفين. هذا يشير إلى أهمية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة لتحسين أداء العاملين في المستشفى.

- أوصت الدراسة بزيادة وعي الإدارة العليا بأهمية إدارة الجودة الشاملة وتطبيق مبادئها لتحسين الأداء في جميع أقسام المستشفى. كما دعت إلى تعزيز ثقافة الجودة والتأكيد على التخطيط الاستراتيجي والمشاركة الفعالة للموظفين لتحقيق تحسين مستمر في الأداء.

- دراسة: عبد الرحمن (2022)

- هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في مجموعة من البنوك المصرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام استبيان موزع على العاملين في هذه البنوك. ركزت الدراسة على تحديد مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

- توصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد وجود تأثير معنوي إيجابي لتطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية. تبين أن استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة يسهم في تحسين كفاءة العمليات المصرفية، وتقديم خدمات أفضل للعملاء، وزيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة.
- أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التحول الرقمي لتحقيق تحسينات ملموسة في جودة الخدمات المصرفية. كما دعت إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة وتعزيز البنية التحتية التقنية في البنوك لضمان تقديم خدمات مصرفية متميزة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

- دراسة: الحداد (2022)

- استكشفت الدراسة تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية وتحديد أثر ذلك على نشاط المراجعة الداخلية والشمول المالي. استندت الدراسة إلى منهجية استقرائية تضمنت تحليل دراسات سابقة وإجراء دراسة ميدانية باستخدام استبيانات تم توزيعها على 150 فردًا من أربع فئات مختلفة من العاملين في البنوك.
- أظهرت النتائج أن تطبيق التكنولوجيا الرقمية له دور كبير في تحسين أداء المعاملات البنكية وتعزيز الشمول المالي، مما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وفقًا للرؤية مصر 2030. تبين أن التكنولوجيا الرقمية تعزز كفاءة عمليات المراجعة الداخلية وتساعد في تقديم خدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال.

- أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على تكنولوجيا التحول الرقمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما دعت إلى تحديث أساليب وأدوات المحاسبة والمراجعة لتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، وتوفير التدريب اللازم للعاملين لضمان استفادتهم الكاملة من التقنيات الرقمية في أداء مهامهم.

- دراسة: محمود (2022)

- هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن في مؤسسات قطاع الخدمات الصحية في مصر، مع التركيز على مجموعة مستشفيات كليوباترا كدراسة حالة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي، وقامت بتحليل البيانات المستخرجة من القوائم المالية للمستشفى خلال فترة زمنية من عام 2016 إلى 2019.

- أظهرت النتائج أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن لمجموعة مستشفيات كليوباترا، مما ينعكس في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وتقديم خدمات أفضل للعملاء، وتعزيز التعلم والنمو المؤسسي. هذا يشير إلى أهمية التحول الرقمي في تعزيز الأداء المالي وغير المالي في المؤسسات الصحية.
- أوصت الدراسة بضرورة تحليل الفجوات البحثية بشكل متكامل وتوفير أدلة تدعم أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن في القطاع الصحي. كما دعت إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة وتحديث البنية التحتية التقنية لضمان تحقيق نتائج إيجابية ملموسة في الأداء.
- دراسة: عبد الله وإسماعيل (2021)
- ركزت الدراسة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين إنتاجية العاملين، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج المسح الميداني. شملت الدراسة تحليل بيانات ميدانية لتقييم تأثير إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المختلفة على إنتاجية العاملين في الشركات المستهدفة.
- أظهرت النتائج وجود ارتباط طردي ومعنوي بين الجودة الشاملة والإنتاجية، مما يعني أن تحسين جودة العمليات والخدمات ينعكس إيجاباً على أداء وإنتاجية العاملين. بينت الدراسة أن الشركات التي تركز على تلبية توقعات العملاء وتحسين العمليات بشكل مستمر تتمكن من تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.
- أوصت الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق استراتيجيات الجودة الشاملة في الشركات لتحسين الإنتاجية. كما دعت إلى ضرورة إشراك الأقسام المختلفة في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتقييم احتياجات العملاء بشكل دوري لتحقيق تحسين مستمر في جودة الخدمات والإنتاجية.
- دراسة: نصير (2021)
- هدفت الدراسة إلى فحص تأثير التحول الرقمي في الحد من عدم تماثل المعلومات في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل الارتباط المتعدد والانحدار المتعدد، وشملت عينة مكونة من أكبر 50 شركة مدرجة في مؤشر (TASI) لعام 2020.

- أظهرت النتائج وجود ارتباط سلبي ومعنوي بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي ودرجة عدم تماثل المعلومات. تبين أن الشركات التي تتبنى مستويات عالية من التحول الرقمي تحقق تخفيضًا ملحوظًا في عدم تماثل المعلومات، مما يعزز شفافية السوق ويقلل من عدم اليقين في التداولات المالية.
- أوصت الدراسة بتبني تقنيات التحول الرقمي بشكل أوسع في سوق الأوراق المالية السعودية لتحسين شفافية المعلومات. كما دعت إلى تشجيع الشركات على الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير نظم المعلومات المالية لتحقيق فوائد أكبر من التحول الرقمي وتقليل عدم تماثل المعلومات.
- دراسة: الأسرج ومحمد (2021)
- هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده المختلفة على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ) في محافظة القاهرة. استخدمت الدراسة استمارة استبيان شملت 582 استجابة من العاملين في هذه الشركات، وركزت على أبعاد التحول الرقمي مثل الاستراتيجية والبنية التحتية والتدريب.
- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة. تبين أن وجود استراتيجية رقمية قوية، بنية تحتية متطورة، وتدريب مستمر للعاملين يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات السياحية بشكل مستدام.
- أوصت الدراسة بزيادة الاستثمار في التحول الرقمي لضمان استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة. كما دعت إلى تبني استراتيجيات تدريبية تركز على تطوير مهارات العاملين في تكنولوجيا المعلومات والمهارات الرقمية لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات العملاء.
- دراسة: حماد (2020)
- هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في إحدى الشركات. استخدمت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، حيث تم تصميم استبيان وزع على عينة مكونة من 318 موظفًا لجمع البيانات وتحليلها.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين. تبين أن جوانب التحول الرقمي مثل التخطيط الاستراتيجي، إعداد القادة، البنية المؤسسية، واستقطاب المهارات والكفاءات تساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

- أوصت الدراسة بضرورة تبني برنامج عمل محدد لتحسين أبعاد التحول الرقمي في المستشفى. كما دعت إلى تعزيز التخطيط الاستراتيجي وتطوير البنية التحتية الرقمية، بالإضافة إلى توفير برامج تدريبية لإعداد القادة واستقطاب المهارات والكفاءات اللازمة لعملية التحول الرقمي.

الدراسات الأجنبية

- دراسة (Fraihat et al. (2023
- هدفت الدراسة إلى قياس تأثير إدارة الجودة الشاملة (TQM) على أداء شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، مع التركيز على جوانب الإنتاجية ورضا العملاء والربحية. اعتمدت الدراسة على منهجية وصفية تحليلية، حيث تم توزيع استبيان على الأفراد الذين يشغلون مناصب إدارية في 35 شركة ناشئة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في هذه الشركات، وأن تطبيق TQM له تأثير إحصائي ملحوظ على تحسين الأداء في الجوانب المذكورة. تبين أن التحسين المستمر، تركيز العمليات، ومشاركة العاملين هي العناصر الأكثر تأثيراً في تحقيق النتائج الإيجابية.
- أوصت الدراسة بزيادة التركيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في شركات تكنولوجيا المعلومات لتحسين الأداء العام. كما دعت إلى تعزيز مشاركة العاملين وتشجيع التحسين المستمر لتحقيق نتائج أفضل في الإنتاجية ورضا العملاء والربحية.

دراسة (Sainis et al. (2022 :

- ركزت الدراسة على كيفية تأثير التقنيات الرقمية على تصميم منصات خدمات جديدة وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي في الشركات. اعتمد الباحثون على التحليل النوعي المقارن لـ 17 مؤسسة من خلفيات صناعية مختلفة، بهدف التعرف على مقومات التحول الرقمي الناجح وابتكار الخدمات الرقمية.
- أظهرت النتائج أن التحديات الرقمية والتكنولوجية تؤثر سلباً على أنشطة الابتكار في المؤسسات. ومع ذلك، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية لحل هذه المشاكل وتعزيز قدرتها على الابتكار. بينت الدراسة أن التركيز على تحويل نماذج الأعمال من التركيز على المنتج إلى التركيز على الخدمة يلعب دوراً مهماً في نجاح التحول الرقمي.

- أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تحول رقمي شاملة تعتمد على الشراكات الاستراتيجية والابتكار المستمر. كما دعت إلى تعزيز فهم الشركات للتحديات الرقمية والعمل على حلها بفعالية لتحقيق نتائج إيجابية في تصميم وتنفيذ خدمات جديدة.
- دراسة (Fenech et al. (2019 :
 - هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي. اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية باستخدام مقابلات شبه منظمة مع خمسة خبراء في مجال الموارد البشرية في الإمارات العربية المتحدة. ركزت الدراسة على كيفية تأثير التحول الرقمي على ممارسات الموارد البشرية ودورها في دعم التحول الرقمي في المؤسسات.
 - أظهرت النتائج أن هناك طريقتين رئيسيتين للتفكير في التحول الرقمي من قبل مديري الموارد البشرية: الأولى تتعلق بدور الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي، والثانية تتعلق بتأثير التحول الرقمي على الممارسات اليومية للموارد البشرية. أوضح جميع المشاركون أن التحول الرقمي أحدث ثورة في ممارسات الموارد البشرية، بما في ذلك التدريب والتطوير، إدارة الأداء، إدارة المواهب، وإدارة المكافآت.
 - أوصت الدراسة بأن تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا أكثر فعالية في دعم التحول الرقمي لضمان تجهيز رأس المال البشري بمهارات وخبرات تتوافق مع احتياجات العصر الرقمي. كما دعت إلى استخدام البيانات المستخرجة من نظام معلومات الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية للمؤسسات.

8.1 الفجوة البحثية:

التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لتحسين الأداء والقدرة التنافسية في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي، وعلى الرغم أن العديد من الدراسات قد تناولت تأثير التحول الرقمي على جوانب معينة من إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات مختلفة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تركز على هذا التأثير في سياق المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، خصوصاً عند النظر إلى الأبعاد المتعددة للتحول الرقمي وأثرها المشترك على جميع جوانب إدارة الجودة الشاملة.

رغم انتشار الأبحاث حول التحول الرقمي وإدارة الجودة الشاملة في القطاعات المختلفة حول العالم، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تركز على المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

حيث ركزت معظم الدراسات الموجودة على دول مثل الولايات المتحدة أو قطاعات مختلفة مثل القطاع المصرفي، على سبيل المثال دراسة حماد (2020) تناولت التحول الرقمي في القطاع الصحي المصري، ولكن لا توجد دراسات مماثلة تركز على المستشفيات الخاصة في الرياض، مما يجعل من الصعب تطبيق النتائج على هذا السياق المحلي بسبب الفروق الجغرافية والثقافية.

تقتصر العديد من الدراسات على دراسة بعد واحد أو اثنين من أبعاد التحول الرقمي، مثل التكنولوجيا أو البنية التحتية، دون النظر إلى التأثير المتكامل لأبعاد التحول الرقمي المختلفة مثل الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، وركزت دراسة الحداد (2022) على تطبيق التكنولوجيا الرقمية في البنوك التجارية المصرية وتأثيرها على المراجعة الداخلية والشمول المالي. في المقابل، لم تتناول الدراسة تأثير الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية مجتمعة على إدارة الجودة الشاملة، مما يترك فجوة في الفهم الشامل لكيفية تأثير هذه الأبعاد المتكاملة على المؤسسات الصحية.

تستكشف معظم الأبحاث تأثير التحول الرقمي على بعد واحد فقط من إدارة الجودة الشاملة، مثل رضا العملاء أو تحسين العمليات، بدلاً من دراسة تأثير التحول الرقمي على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة، حيث أظهرت دراسة العزمي وطه (2022) أظهرت تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، لكنها لم تتناول تأثير التحول الرقمي على جميع أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، والتحسين المستمر في نفس الوقت. هذا يؤدي إلى فهم غير كامل لكيفية تأثير التحول الرقمي على المؤسسة ككل.

هناك نقص في الدراسات التي تحدد المتطلبات الخاصة للتحول الرقمي اللازمة لدعم تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات، كدراسة سعيد وإسماعيل (2023) التي تناولت تأثير الاستراتيجية الرقمية والنضج الرقمي على الميزة التنافسية للبنوك، لكنها لم تحدد المتطلبات التفصيلية للتحول الرقمي مثل

الثقافة التنظيمية المناسبة أو القيادة التحويلية اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. هذا يجعل من الصعب على المستشفيات فهم ما هو مطلوب لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

اهم ما يميز الدراسة الحالية :

تقديم فهم أعمق لكيفية تفاعل التحول الرقمي بأبعاده المختلفة مع إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

مساعدة المستشفيات على تحسين جودة خدماتها من خلال تبني استراتيجيات رقمية فعالة.

توفير توصيات عملية للإدارات الصحية حول كيفية تنفيذ التحول الرقمي لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة.

19.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

- . نظرية النظم (Systems Theory)
- نظرة عامة: نظرية النظم تعد إطاراً نظرياً يستخدم لتحليل كيفية تفاعل مختلف أجزاء النظام (في هذه الحالة المستشفى) لتحقيق أهداف مشتركة. يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تفاعل أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) مع أبعاد إدارة الجودة الشاملة (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر) لتحقيق الأداء الأمثل.
- 2. نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory)
- نظرة عامة: تقدم نظرية الابتكار التنظيمي إطاراً لفهم كيفية تبني المؤسسات للابتكارات التكنولوجية والإدارية لتحسين أدائها. يمكن لهذه النظرية أن تشرح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤدي إلى تحسين الجودة الشاملة في المستشفيات من خلال تطبيق استراتيجيات رقمية جديدة، وتعزيز الثقافة التنظيمية، وتطوير القيادة التحويلية.
- تفصيل النظرية في سياق البحث:

- نظرية النظم (Systems Theory)
- التفاعل بين الأجزاء: تعتمد المستشفيات على تفاعل متكامل بين مختلف الأجزاء (التكنولوجيا، الموارد البشرية، العمليات) لتحقيق أهداف الجودة. يمكن دراسة كيف تؤثر الاستراتيجية الرقمية على رضا الجمهور من خلال تحسين العمليات الرقمية.
- التوازن الديناميكي: المستشفيات كنظم ديناميكية تحتاج إلى توازن مستمر بين الابتكار والاستقرار. يمكن أن يوضح البحث كيف يمكن للقيادة التحويلية أن توازن بين الحاجة للتغيير الرقمي والحفاظ على استقرار العمليات.
- الFeedback: يعتمد تحسين الجودة الشاملة على التغذية الراجعة المستمرة من المرضى والعاملين. يمكن دراسة كيف يمكن للتحويل الرقمي أن يوفر أدوات أفضل لجمع وتحليل التغذية الراجعة.
- نظرية الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation Theory)
- تبني الابتكار: تحتاج المستشفيات لتبني ابتكارات تكنولوجية وإدارية لتحسين أدائها. يمكن البحث في كيفية تطبيق استراتيجيات التحويل الرقمي لتحسين رضا الجمهور ودعم الإدارة.
- العوامل المؤثرة في الابتكار: يمكن دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تبني التحويل الرقمي، وكيف يمكن تحفيز مشاركة العاملين من خلال بيئة تشجع الابتكار.
- نتائج الابتكار: يركز البحث على نتائج تطبيق التحويل الرقمي، مثل التحسين المستمر في جودة الخدمات الصحية، وزيادة رضا المرضى، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

10.1 المنهجية :

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة .

11.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة :

- تم تطوير الأداة لهذه الدراسة وهي الاستبانة استناداً إلى مقاييس تم إخضاعها للاختبار في دراسات سابقة، حيث تم تعديل وتكييف الفقرات، من خلال الحذف والإضافة وبما يتلاءم مع بيئة مجتمع وعينة الدراسة الحالية. حيث اشتملت على ثلاثة تفرعات من الأسئلة، وذلك على النحو التالي :
- **القسم الأول:** تضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث اشتمل هذا القسم على الجنس، والعمر ، وسنوات الخبرة.
 - **القسم الثاني:** وتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة المستقل متطلبات التحول الرقمي)، وقد اشتمل هذا المتغير على ثلاث أبعاد، وكما يأتي :
- البعد الأول : الاستراتيجية.
- البعد الثاني: الثقافة التنظيمية.

- البعد الثالث : القيادة التحويلية

- القسم الثالث : ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة التابع إدارة الجودة الشاملة)

وقد اشتمل هذا المتغير على الأبعاد التالية، وكما يأتي :

- البعد الأول : رضا الجمهور .

- البعد الثاني : مشاركة العاملين.

- البعد الثالث : دعم الإدارة.

البعد الرابع: التحسين المستمر.

- الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وكذلك

سيتم استخدام الإحصائيات الوصفية الاستنتاجية لتحليل البيانات.

- النسب المئوية Percentages والتكرارات Frequencies : استخدمت لوصف عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.

- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.

- اختبار كولمغوروف - سمرنوف - Kolmogorov-Smirnov Test من أجل اختبار إذا ما كانت

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وقد استخدمته الباحثة لقياس درجة

الارتباط حيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين ولحساب الاتساق الداخلي

والصدق البنائي للاستبانة وأيضاً لدراسة العلاقة بين المجالات .

13.1 حدود الدراسة :

👉 حدود موضوعية : ستم الدراسة في التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية

، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية)على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (رضا

الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر)

👉 **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على على المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

👉 **حدود زمانية:** سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.

👉 **حدود بشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

الفصل الثاني : الاطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 مفهوم التحول الرقمي

ساعد تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال واقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحول الرقمي ، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبحث المعلومات المفيدة والحساسة لمختلف المسؤولين في العملية الرقمية، والضرورة التي تمس جميع الهيئات الحكومية وغير الحكومية والشركات بمختلف أنواعها وطبيعة وحجم نشاطها ونطاق تواجدها سواء على صعيد أسواقها المحلية أو الأسواق الدولية (Clareson Tom,2016).

ويعد موضوع التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظرا للاهتمام المتزايد بالمعلومات ، وتعاضد دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن تصور التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، ومن التعاريف الأولى للتحول الرقمي هو الذي قدم من قبل مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا ويعرف كذلك بتقرير MARTRE "" حيث عرفته أنه "مجموعة نشاطات منسقة من البحث، المعالجة وبحث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الرقميين لصياغة إستراتيجيتهم في ظل محيط يتسم بالتعقيد واشتداد المنافسة بين مختلف الشركات النشطة في ميدان النشاط الرقمي سواء كانت شركات محلية أو شركات أجنبية (عيد، 2021).

وقد تطرق عدد من الباحثين والمستشارين الى مفهوم التحول الرقمي إذ عرفه Bettinger بأنه "التكنولوجيا الرقمية والمهارات والخبرات مع تقنيات الكمبيوتر وعلوم الإدارة الحديثة (Bettinger,1972)" ، كما عرفه (Fitzgerald et al) بأنه "الإفادة من التقنيات الرقمية الحديثة وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو الأجهزة المدمجة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية (مثل

تعزيز تجربة العملاء ، تسهيل العمليات ، خلق أعمال جديدة) ، ويؤكد الباحثون أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحقيق مزيد من المحاولات لكي تستخدم الكفاءة في عملياتها ومن ثم خلق القيمة لها . (Fitzgerald et al,2013).

وفي ضوء ما سبق يعرف الباحث التحول الرقمي بأنه هو العملية التي تتحول من خلالها المؤسسات إلى نماذج الأعمال التي تعتمد على التقنيات الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص متزايدة من قيمة منتجها.

2.1.2 أهمية التحول الرقمي

بعد الأزمة الاقتصادية العالمية لعام 2008 ، أضافت ثورة التحول الرقمي شكلا جديداً إلى عالم التمويل. فكان للتقنيات الرقمية تأثيراً إيجابياً وابتكاراً للشركات ، مما أحدث ثورة في طريقة تعامل الناس مع الأموال بعناية أكبر ، حيث أن المستهلكين هم المستفيدون من السرعة والتطور في التحول الرقمي (33 p: Peltoniemi , 2016) وتظهر الأهمية الكبيرة للتكنولوجيا في إحداث التطورات الكبيرة في الإنتاج (قواعد البيانات وأدوات صنع القرار) وللتوزيع (معرفة القنوات الرقمية للعملاء وتجربة العملاء الجيدة والمرونة في عروض العملاء) مما يمكن اللواقيدين الجدد الحصول على مكان في الصناعة (11 p: Nicoletti , 2017).

وللتحول الرقمي أهمية واضحة في الأسواق المالية إذ يزيد من معدلات النمو وذلك عن طريق جانبين هامين ، حجم الأسواق والاستثمارات فإذا زاد استثمار المصارف والمؤسسات المالية نتيجة التطورات التكنولوجية المتقدمة سوف يؤثر ذلك وبشكل واضح في توسع حجم الأسواق وزيادتها بشكل يؤدي إلى زيادة العوائد على الاستثمارات وعلى المدى الطويل ، لذا فإن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في ترتيب وظائف متكررة وبتقدم واسع المدى مقارنة في التداول سابقا الذي لم يتح الحصول على المعلومات بشكل أسهل وبتكاليف مرتفعة ومن ثم كان ذلك حاجز أمام دخول عملاء جدد في قطاع إدارة الأصول .

شهد عصر التكنولوجيا الرقمية تقدما كبيرا في مجال الاستثمارات عام بعد عام ، وفي 2014 توسعت الاستثمارات بثلاثة أضعاف وبلغت تقريبا 12.2 مليار دولار ، وكانت الاستثمارات في الدول العالمية

4 مليار في سنة 2013 وتزايدت أكثر فيما بعد، وزادت أهمية التحول الرقمي وأخذت شهرة واسعة وانتشرت في بلدان متعددة ولاسيما بين عامي 2011 و 2016 وأصبحت البنوك الرقمية تستثمر استثمارات مباشرة كبيرة في التكنولوجيا الحيوية (Lukonga 2018, p7).

فضلا عما ذكر فإن للتكنولوجيا الرقمية أهمية في تسيير وصول المدفوعات بكل أمان وسرية وتخفيض التكاليف الصغيرة والمتوسطة وذلك عن طريق التقدم في مجال الخدمات المالية وشفافية العمليات الحكومية لتخلص من الفساد ، عن طريق التقنيات التي يوفرها التحول الرقمي يمكن الكشف عن الاحتيالات وإدارة مخاطر الائتمان والتحسين من إدارة الضمانات والاتباع التنظيمي ومن ثم توفير الاستقرار العالي والاندماج العالي .

3.1.2 مكونات التحول الرقمي

نال موضوع تحديد مكونات التحول الرقمي اهتمام الكثير من الباحثين في هذا المجال ومن بينهم (Becker et al , 2009) ، إذا قاموا بتحديد هذه المكونات عن طريق مراجعة وتحليل أكثر من 70 من المطبوعات الأكاديمية للأعمال الرقمية ، فضلا عن ذلك تم إجراء العديد من المقابلات الاستكشافية مع الخبراء والمختصين والمستشارين في مجال التحول الرقمي وكانت كل المطبوعات الأكاديمية تتميز بدرجة عالية من الموثوقية ، مما أدى إلى اقتراح مجموعة مكونات وهي الاستراتيجية الرقمية ، التقنيات الرقمية ، القدرات التنبؤية التحليلية ، علاقات العملاء ، الثقافة والناس ، علاقة الشبكة نماذج الأعمال الرقمية الجديدة ، ولوحظ عن طريق الأبحاث التي جرت عن هذه المكونات أن البعض يركز على الجانب التنظيمي، والبعض الآخر يركز على السياقات التكاملية بين هذه الأبعاد، والبعض الآخر يركز على الكفاءات التنظيمية التي سيحققها التحول الرقمي (Back, Beghaus, 2009).

ويوضح (Kane et al , 2015) مكونات التحول الرقمي كما يلي :

- 1- التقنيات الرقمية: مثل إنترنت الأشياء وأجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الأبعاد والبيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الأعمال في العديد من المؤسسات والشركات.
- 2- الاستراتيجية الرقمية: تتمثل الاستراتيجية الرقمية في مجموعة من العمليات والأهداف والقضايا التنظيمية المتعلقة بالتحول الرقمي.
- 3- القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.
- 4- رقمته العملاء وعلاقاتهم: يتمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.
- 5- الثقافة والناس: بعد التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع تعد هذه واحدة من أكبر الصعوبات التي تواجه المنظمات عند إجراء التحول الرقمي، حيث تعد الثقافة مهمة جداً في تشكيل المواقف والسلوكيات المتعلقة بالأداء التنظيمي.
- 6- العلاقات بالآخرين: إن المنظمة التي تسعى إلى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصراً من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين ، والشركات الناشئة ، والحكومات ، والمستثمرين ، والجامعات ، إذ أن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء اللاعبين عن طريقها تقنيات الاتصالات التي تكون على مستوى عالٍ من السرعة والدقة والتواصل .
- 7- نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: أن المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج أعمال جديدة تنافسية ، تمكن التقنيات الرقمية المتكاملة المنظمات من تطوير عروضها.

4.1.2 أهداف التحول الرقمي

تتضمن عملية التحول الرقمي العديد من الأهداف ، بشكل رئيسي حول المؤسسات والشركات التي تخلق قيمة من خلال التفكير الرقمي والابتكار ، وكيفية تقديم المنتجات والخدمات ، وكيفية إظهار نماذج الأعمال بمتطلبات جديدة من خلال أسرع وأحدث التقنيات المبتكرة. وسلوك المجتمع ، لذلك يتغير مزيج

المنتجات من مزيج من الأجهزة الرقمية والخدمات والشبكات ، مما يؤدي إلى نمو سريع للشركة.
(Berghaus,2018)

وتتلخص الأهداف في الآتي (المحروق، 2016):

- 1- تم تصميم عملية التحول الرقمي لدفع المنظمة إلى تبني نهج يتم من خلاله تطوير استراتيجية تحول واضحة وإعطاء رؤية واضحة للالتزام جميع أصحاب المصلحة.
- 2- الهدف الآخر للتحول الرقمي هو التطوير الشامل والضبط الدقيق لسرعة وكفاءة العمليات والخدمات المالية ، ومن ثم تقديم هذه الخدمات بسهولة للعملاء بأسعار معقولة.
- 3- إجراء الأعمال بطريقة أكثر شفافية وتبسيط المعلومات وعرضها على العملاء والمواطنين والموردين.
- 4- تقليل التكلفة العالية للتحويلات بين الدول.
- 5- تعظيم كفاءة وشفافية العمليات الحكومية التي تدعم الحد من الفساد.
- 6- تسريع التحويلات الاجتماعية والإنسانية.
- 7- الاستمرار في تطوير وبناء المعرفة والخبرة الضخمة.
- 8- تهدف التقنيات الرقمية الجديدة إلى إظهار طرق أداء العمليات التنظيمية إلى مستوى الابتكار والعمل على تطوير نماذج الأعمال وإنتاج الخدمات.

5.1.2 إستراتيجيات التحول الرقمي

في واقع الأمر عندما تريد أي منظمة أن تتحول رقمياً لابد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيتات محددة ، تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية ، وهي استراتيجية التحول الرقمي . وفي هذا الصدد يمكن تلخيص استراتيجيات التحول التكنولوجي الرقمي بثلاث استراتيجيات وهما : (Tuesta ، Cuesta , 2015 :p4)

- 1 -استراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل المنظمات مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها

وضع نفسها في بيئة تنافسية جديدة، نلاحظ هنا أن المنظمات تتبنى استراتيجية الاستجابة للتغيرات البيئية ، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.

2- استراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصري في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية في المنصة التكنولوجية، وتحويلها الى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلا عن سرعة عملية التطوير ، وتقديم منتجات جديدة .

3 - استراتيجية التموضع: ففي هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسة في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تنطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي ، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها ، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق ، يمكن أن نطلق على هذه الاستراتيجية (استراتيجية التدعيم الإلكتروني) .

6.1.2 فوائد التحول الرقمي

يوجد العديد من الفوائد للتحول الرقمي ليس فقط للعملاء والجمهور فحسب ولكن للمنظمات والشركات .

وأهم تلك الفوائد : (هاني ، 2010)

- يعمل التحول الرقمي على توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
- تحسين وتوحيد الكفاءة التشغيلية .
- يحسن الجودة ويبسط إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيد.
- محاولة الحصول على فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بدلا من الطرق التقليدية.
- يساعد التحول الرقمي على التوسع والانتشار للمنظمات والشركات في محيط أوسع والوصول إلى أكبر عدد من العملاء.

7.1.2 خطوات التحول الرقمي

يمر التحول الرقمي بالخطوات التالية: (المحروق، 2016)

- قياس القدرات الرقمية الحالية.
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.
- تحديد متطلبات الخطة الاستثمارية.
- تحديد العوائق التي تحول دون التكامل الرقمي.
- إدارة التغيير للتحول الرقمي.

8.1.2 تحديد محاور مؤشر قياس مستوي التحول الرقمي

تتعدد الجوانب والإجراءات المختلفة التي تقوم بها منشآت الأعمال لتتحول رقمياً ويمكن تصنيف هذه الإجراءات إلى أربعة محاور، يتمثل المحور الأول في التخطيط الاستراتيجي حيث يصعب تبني التحول الرقمي من قبل إدارة لا تؤمن بأهمية ذلك ومنافعه ولو في الأجل الطويل، ويساعد تقبل الإدارة فضلاً عن تقبل العاملين لتبني فكرة التحول الرقمي على تسريع خطوات التحول الرقمي، ويتم تطوير مجموعة من المؤشرات لقياس ثقافة المنشأة حول التحول الرقمي .

أما المحور الثاني يتمثل في الموارد البشرية الواعية والراغبة والقادرة على إدارة التقنيات الرقمية والاستفادة من مزاياها، ويمثل رأس المال البشري الركيزة الأهم لتحقيق نجاح التحول الرقمي ويتم قياس كفاءة الموارد البشرية من خلال عدد من مؤشرات الكفاءة.

ويتمثل المحور الثالث في البنية المؤسسية والتي تعبر عن مدى تأهل المنشأة لتقبل التحول الرقمي، وهنا يتم تطوير مجموعة من المؤشرات الهامة لقياس مدى توافر الإمكانيات المادية في المنشأة التي ترغب في التحول الرقمي، أو قياس مدى كفاءة وفاعلية القدرات المادية المتاحة بمنشآت الأعمال.

وأخيراً المحور الرابع تقنيات التحول الرقمي في ظل تعدد وتنوع تقنيات التحول الرقمي فمن المتوقع تطوير عدد كبير من المؤشرات التي تقيس مستوي تبني هذه التقنيات. (محمد وآخرون، 2022)

ووفقا لـ (محمد وآخرون ،2022) يتم تحديد عناصر كل محور من محاور التحول الرقمي من

خلال :

- عناصر محور التخطيط الاستراتيجي: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي الرؤية والرسالة وال خطة الإستراتيجية، والمبادرة والمشاركة، ويتم تحديد مستوى التقدم للمنشأة في هذا المحور.
- عناصر محور إعداد القادة: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي الكفاءة والخبرة، والتدريب، والتجارب الرقمية السابقة.
- عناصر محور البنية المؤسسية: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي الأجهزة التكنولوجية والبرامج الإلكترونية وشبكات الاتصالات.
- عناصر محور استقطاب المهارات والكفاءات: وتشتمل على ثلاثة عناصر رئيسية هي تكامل محاور التحول، معا، وخطط التطوير، وطرق التقييم.

9.1.2 مخاطر التحول الرقمي

تعترف المؤسسات والشركات في مختلف القطاعات بمخاطر التحول الإلكتروني وتعد من أبرز المخاطر الرقمية التي تواجهها في الوقت الحاضر، وعلى الرغم من المزايا العديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية للشركات والمؤسسات المالية وعملائها ، إلا أن هناك مخاطر متعددة للتكنولوجيا الحديثة تتعرض لها الكثير من هذه المؤسسات والشركات ،وللتحول الرقمي له القدرة على التدمير ، ما يؤدي إلى تأثيرات سلبية في المنافسة بين الشركات والبنوك من حيث السرعة والأسعار والراحة وكيفية المحافظة على العملاء(Brainard,2016:p3).

وقد تتولد العديد من المخاطر التشغيلية فيما يتعلق بالتحول الرقمي، فيمكن أن تتعرض المؤسسات الى كثير من العمليات والتي تتمثل في النقص بالمعلومات والأخطاء البشرية والتدخلات الخارجية ، فضلا عن ذلك جودة البيانات وحمايتها وهناك أيضا المخاطر السيبرانية .

المخاطر السيبرانية: بفعل التطورات التكنولوجية الرقمية تقوم الكثير من المؤسسات و الشركات بالاعتماد على أنظمة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات المعقدة لغرض التشغيل، ومن الممكن أن تكون هذه الأنظمة معقدة تحتاج وقتا طويلا لغرض إكمال العمل بها، مما يؤدي إلى تعرضها للتهديدات الداخلية والخارجية وهذا يؤدي الى تقليل الشفافية في العمليات وضعف في نماذج الأعمال بسبب الخلل في أعمال مزودي الخدمة (Lukonga 2018;p3).

وعليه فإن هذه المخاطر تبرز العلاقة الوثيقة بين مخاطر التحول الرقمي والأمن السيبراني، إن عملية التحول الرقمي لا تخلو من المخاطر، ومن الأسباب التي أدت إلى زيادة المخاطر الرقمية:

- الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية.
- ازدياد حجم المواقع المستهدفة بسبب كثرة الأجهزة المتصلة.
- زيادة تعقيد الهجمات الإلكترونية.
- تجاوز الابتكار الرقمي لتدابير الأمن الإلكتروني
- الاندماج بين النظم تكنولوجية المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وإنترنت الأشياء.

المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة

1.2.2 المقدمة

كانت إدارة الجودة الشاملة الركيزة الأساسية أنموذج للإدارة الحديثة؛ حيث عدت من أحدث مفاهيم العملية الإدارية، ومحورا لأغلب الإدارات والمنظمات في كافة أنحاء العالم، هدفها تحسين الأداء ورفع المستوى الوظيفي، وتقليل التكاليف وتحسين معدلات الربحية، ولوجود تلك المزايا تعد إدارة الجودة الشاملة واحد من أهم الأنماط الإدارية السائدة في العصر الحالي وتم تسليط الضوء عليها من قبل الباحثين الأكاديميين (أحمد، 2021)

حيث قامت على أساس أن كل إدارة بكافة مستوياتها وأعضائها تتحمل مسؤولية جودة العمل وتساهم بصورة فعالة في بناء كل ما يخص بيئة العمل من حيث الأفكار والرؤية المستقبلية والرقابة والتوجيه الإستراتيجي من أجل السعي لرفع كفاءة الأداء، فالهدف الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة جعل الثقافة التنظيمية هي الثقافة السائدة داخل المستشفى (بيوضة وآخرون، 2020).

2.1.2 نشأة إدارة الجودة الشاملة وتطورها :

بدأ ظهور إدارة الجودة الشاملة في اليابان حيث استدعت إليها علماء وخبراء الجودة لدعم الجودة لديها وتحسن العمل، وعند تطبيق إدارة الجودة في اليابان بدأت تطبق فيما يسمى دوائر رقابة الجودة (الغامدي، 2021). حيث هدفت تلك الدوائر إلى الاجتماع الأسبوعي للعاملين بصورة منظمة لمناقشة طرق ووسائل تحسين العمل، وتحديد المشاكل التي يواجهها العاملون، بعد أن طبقت دوائر الرقابة على الجودة في اليابان في الستينات انتقلت في العقد التالي الى الولايات المتحدة الإمريكية وفي الثمانينات أصبحت إدارة الجودة الشاملة محطا لاهتمام الكثير من المنظمات في مختلف أنحاء الدول الأوروبية حتى أصبحت إدارة الجودة وظيفة من وظائف الإدارة في العصر الراهن (بيوضة وآخرون، 2020)

3.1.2 مفهوم إدارة الجودة الشاملة

بعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة مفهوم متكامل باعتباره فلسفة إدارية حديثة تركز على عدد من الجهود الابتكارية وأساليب الإدارة الحديثة، حيث طبقت العديد من المنظمات هذا المفهوم للارتقاء في تطوير الخدمات وتحسينها ولحسب رضا العملاء والمساعدة على مواجهة التحديات (ابراهيم وشاكر، 2021).

ومن التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة. عرفها رواس (2022) بأنها: فلسفة إدارية تشمل على جميع الأنشطة الخاصة بالمستشفى والتي من خلالها يمكن تلبية رغبات العملاء والمجتمع وتحقيق توقعات المستشفى وأهدافها بأقل تكلفة. كما عرفت بأنها تأدية العمل بصورة صحيحة ومن المرة الأولى فهي تشمل على الإنظمة والأنشطة التي تسعى لتحقيق حاجات العملاء واشباعها (Alzoubi, 2019, et al)، في حين عرفها خيطان (2022) بأنها الممارسات الإدارية المشتركة والثورة الثقافية التي تتبعها الإدارة من أجل تحسين لجودة فهي تساعد الإدارة على التوجه الى التركيز على العمليات وتحقيق أفضل النتائج.

بينما يرى عبد المطلب والسكيتي (2021) بأنها فلسفة الإدارة وممارسات المستشفى التي تهدف الى استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة أكثر فعالية لإنجاز أهداف المستشفى.

وأشار (Lim et al, 2022) أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر منهجاً شاملاً لتحسين التنافسية والفعالية والمرونة في المستشفى من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، واشتراك كل شخص في المستشفى بمستوى تنظيمي، وفي تعريف آخر ذكره إبراهيم وشاكر (2021) بأنها: منهج تطبيقي امل يهدف إلى تحقيق متطلبات العميل وتوقعاته، ويستخدم فيها الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المستشفى.

ويرى الباحث أن إدارة الجودة الشاملة مصطلح يقصد فيه طريقة تنفيذ النشاطات والأعمال التي تقع تحت مسؤولية الإدارة مثل ضبط الجودة للخدمات التي تقدمها المستشفى. فتعتبر إدارة الجودة

الشاملة مدخلا إداريا يتضمن العديد من المهام والأعمال التي تتطلب الالتزام التام والتركيز على جودة الأداء بفاعلية كبيرة ووقت اقل بالاعتماد على التقييمات لمدى التطورات المطلوبة.

4.1.2 أهمية إدارة الجودة الشاملة

للجودة أهمية بالغة للعملية الإنتاجية وللأفراد داخل المستشفى، والأهمية الأكبر تعود على المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم. فقد كان لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الكثير من النتائج الإيجابية والتي تعود على المستشفى نفسها. فقد اشار جلولي ورحمون (2020) في دراسته الى الأهمية والفائدة المحققة عند تطبيق المنظمات الإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

- الحد من شكاوى المستهلكين والزبائن والعملاء وارتفاع جودة السلع والخدمات المقدمة لهم.
- التحسين من الطرق والأساليب الوقائية يؤدي الى تقليل تكاليف الجودة وارتفاع مستواها.
- زيادة الحصة السوقية للمنظمة.
- زيادة رضا العملاء بسبب التخفيض من عيوب الإنتاج وارتفاع جودة المنتج.
- زيادة الفاعلية وتخفيض المخزون والحد من الأخطاء وزيادة الإبتكارات والتحسينات.
- الفحص المستمر لكافة العمليات واستبعاد أي نشاط ثانوي في انتاج السلع وتقديم الخدمات.
- التأكد من حاجة المشروع للتطوير وتحسين مقاييس الأداء.
- تطوير عمل الفريق لحل المشاكل وتحسين العمليات.
- المراجعة المستمرة لسير العمليات من اجل تطوير استراتيجية التحسين المستمر وبصورة دائمة.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة الجودة الشاملة تأتي من حيث أنها منهاجا شاملا للتغيير فهي تتخطى بانها فقط أسلوب يتبع بصورة إجرائية، فأهميتها لا تنعكس فقط على تحسين العلاقات المتبادلة بين المنتجين فقط وإنما تنعكس على رفع الروح المعنوية وتحسينها بين العاملين، وتنمية روح الفريق والشعور بالفخر عند تحسن سمعة المستشفى.

5.1.2 أهداف إدارة الجودة الشاملة

الهدف من فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحقيق تكامل في جهود المنظمات من اجل ان تكتسب المستشفى الميزة التنافسية التي تسعى لها ؛ عن طريق إدخال التحسينات بصورة مستمرة على كافة مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة. وقد ذكر الإثري (2021) في دراسته اهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وهي:

- التطوير الأداء جميع العاملين من خلال تنمية روح الفريق في العمل ومهارات العمل التعاوني الجماعي؛ بهدف أن تستفيد المستشفى من جميع الطاقات للعاملين في المستشفى.
- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة والتي تقوم على أن تعمل الأشياء بطريقة صحيحة من أول مرة وفي كل مرة.
- الاهتمام بمستوى الأداء لكافة الإداريين والعاملين في المستشفى عن طريق المتابعة المستمرة، وإيجاد الحلول التصحيحية، وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل المتقنة مع التركيز على الجودة في كافة الأنشطة ومكونات النظام المدخلات - العمليات - المخرجات).
- اتخاذ جميع الإجراءات الوقائية والتصحيحية؛ من أجل تفادي الأخطاء قبل وقوعها ورفع درجة الثقة في الموظفين وفي مستويات الجودة التي حققها المستشفى.
- زيادة الكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمات والتي تنعكس بمدى رضا المستهلكين وبالتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة الإنتاجية لكافة عناصر المستشفى وزيادة مرونتها في كيفية التعامل مع المتغيرات مثل القدرة على استثمار الفرص وتجنب المخاطر والقدرة على مواجهتها.
- التقليل من الوقت اللازم من اجل اتمام مهمات العمل.
- تحقيق الجودة عن طريق تطوير المنتجات والخدمات وفق رغبات العميل.

6.1.2 أبعاد إدارة الجودة الشاملة

تشكل أبعاد إدارة الجودة الشاملة ركيزة لبداية المشروع حيث انها تمثل الحقائق الأساسية في إطار

التطبيق العملي في كافة المنظمات وتتمثل تلك المبادئ في:

التحسين المستمر:

يقوم هذا البعد على استراتيجية الجودة الشاملة ومنهجيتها التي تسعى لإدخال

التحسينات المستمرة في جميع مجالات العمل في المستشفى من اجل التكيف الدائم مع المتغيرات
الحاصلة في بيئة المستشفى الداخلية والخارجية وبالذات التغيرات التي تحدث للعملاء الحميدي والماوري،
(2021).

وقد عرف عبيد (2021) مفهوم التحسين المستمر بأنه الإتيان بما هو جديد وأحسن بصورة دائمة،
حيث يعتبر الجديد والإفضل رمز للتميز والبقاء والإستمرار.

ويرى الغامدي (2021) بأنها فلسفة الإدارة التي تهدف الى العمل على تطوير العمليات والأنشطة
المتعلقة بالآلات والمواد الأفراد وطرق الإنتاج بصورة مستمرة. . العناصر التي يجب توافرها للإجراء عمليات
التحسين المستمر كما ورد في دراسة (Sainis et al (2022) كما يلي:

- تحديد الهدف من اجراء التحسينات.

- توفير الدعم المستمر من قبل الإدارة العليا.

- تشكيل لجنة عليا من اجل التنسيق بين عمليات التحسين المستمرة.

اختيار اعضاء الفريق الموكلين بالقيام في مهمة عملية التحسين وتحديد السلطات المخولة إليهم
والمسؤوليات التي عليهم.

تمكين العاملين

تتنافس منظمات الأعمال بهدف حصولها على موارد تمكنها من الاستمرارية حيث فرض ذلك على المنظمات بسبب الانفتاح وتزامنا مع بيئة تتصف بالتغيير والتقلب المستمرين، فالمنافسة تمتد لتصل كل شيء للحصول على أفضل الموارد المالية والمعلوماتية والتكنولوجية بكفاءة وفاعلية عاليتين من اجل تحقيق أهداف المستشفى من اجل الوصول للتميز وتلبية حاجات ورغبات العملاء (Junglas, 2022)

يوجد هنالك اتجاهين للتمكين في بيئة الأعمال الأول اتصالي والثاني تحفيزي، ويقصد بالإتجاه الإتصالي في ادبيات التمكين بانه العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ويظهر التمكين بصورة جلية عندما تشارك المستويات العليا المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي للسلطة. لذلك يتضمن التمكين العديد من الممارسات مثل إثراء الوظيفة، واستقلالية فرق العمل، وفرق الإدارة الذاتية أما اتجاه الاتصال التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، والتي تظهر في الكفاية والقدرة على أداء المهام والتأثير على العمل وحرية الاختيار في الكيفية التي يتم اختيارها لأداء المهام.

وللتمكين عدة أبعاد توفر وسيلة لوصف هيئة التمكين المستخدم في المنظمة وهي المهمة، وتحديد المهمة، والقوة، والإلتزام والثقافة (ابو الفتوح، 2022)

وقد عرف العتيبي (2020) تمكين العاملين بانه إعطاء العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، وان يتخذوا القرارات المرتبطة بحل المشاكل وإنجاز الأعمال التي تشكل عائقا لتحقيق الأهداف.

وعرف تمكين العاملين ايضا بانه منح السلطة للعاملين للقيام بتحديد الأهداف الخاصة بالعمل مما يجعل من اتخاذ القرارات وحل المشاكل في نطاق صلاحياتهم ومسؤولياتهم، فيتم إعطاء تصورا كاملا عن فلسفة المستشفى من خلال رؤية المستشفى ورسالتها وأهدافها (سويفي، 2020)

1. رضا العملاء :

يتم الوصول الى رضا العملاء من خلال دراسة السوق وتحديد احتياجاته ورغبات العملاء ومن ثم العمل على تسخير الجهود داخل المستشفى، من اجل تلبية احتياجات العملاء وقياس درجة رضاهم. لذا

تضع إدارة الجودة الشاملة العملاء ورضاهم في مقدمة اهتماماتها وتعتبر غاياتها تحقيق السعادة لهم. هذا الأمر يستوجب التركيز على العمليات التي تسعى لتحقيق الجودة للعميل سواء كانت عمليات داخلية أو خارجية وبالتالي ترفع من مستوى رضا العملاء؛ لأن استمرارية المستشفى وبقائها يتوقف على العملاء وبالأخص في ظل حدة المنافسة العالمية الحالية

تسعى المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة الى الإهتمام بالنواحي الإنسانية والسلوكية للعملاء، على الرغم من ان هذه الأمور يصعب قياسها بدقة، بسبب تفاوت السلوك من عميل لآخر ومن وقت لآخر، فقد يتردد العميل في بعض في شراء بعض الخدمات، والسبب وراء ذلك أن سلوك المستهلك يتصف بالديناميكية والتغيير المستمر وبعد ذلك من العوامل التي تساعد في بناء الإستراتيجية السليمة (دهمش (2016)

ولنيل رضا العملاء وتقديرهم للخدمة والمنتج يجب أن يكون التعامل معه يتصف بالوضوح والروح العالية والصبر والاحذ بجميع الإبعاد الإنسانية والسلوكية في عين الاعتبار عند السعي لتحقيق النجاح الهادف مع العملاء، والتركيز على العملاء الحاليين وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم ومتابعة الشكاوى والسعي لحلها والحصول على عملاء جدد (النعيمي وآخرون 2020)

2. التزام الإدارة العليا (الدعم والتأييد):

يشير الباحثون إلى أن القرارات الصادرة والمتعلقة بالجودة هي قرارات استراتيجية، وإن الإدارة العليا يجب أن تلزم بها لأنها إحدى مرتكزات النجاح لإدارة الجودة الشاملة، فعلى الإدارة أن تعمل على تحديد الرؤى المستقبلية الواضحة بالاستناد إلى حقائق لتكون قدوة لجميع العاملين فيها ولعملائها، من خلال فهم الاحتياجات المختلفة للعملاء وللمجتمع بشكل عام. فدعم والتزام الإدارة العليا هو من المبادئ الهامة لإدارة الجودة الشاملة وفي ظل غياب هذا المبدأ فلا وجود حقيقي للجودة، إذ يكتفى به هنا كشعار تتضمنه استراتيجيات وخطط الإدارة بلا تنفيذ، فأينما وجد الاهتمام والالتزام وجدت الجودة قوتها وفاعليتها لتبدأ رحلة التغيير نحو التطوير والتحسين المنشود، كما يجب على الإدارة العليا أن تشجع عملائها الداخليين والخارجيين من المشاركة في عملية صنع القرارات، وتحفيزهم وبناء قنوات اتصال معهم وتدعيمها، والعمل على تطوير أساليب التدريب والتطوير للاستفادة من إمكانيات وقدرات العاملين فيها من خلال تمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم، فبناء جسر من الثقة بين العملاء الداخليين وحتى الخارجيين يتطلب دعم الإدارة العليا لسياسات الجودة، ونشرها وتضمينها لاستراتيجياتها بجعلها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة (بلقاسمي وجميل، 2020).

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

1.3 مقدمة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي هدفت الباحثة من خلالها إلى تحقيق أهداف الدراسة وبيان المنهج الذي اتبعته، وما مصادر البيانات التي اعتمدت عليها، ووصف المجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة، والإختبارات التي اعتمدتها .

2.3 منهجية الدراسة :

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف التعرف إلى أثر متطلبات التحول الرقمي على إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض. وسيتم جمع البيانات اللازمة بالاستناد إلى هذا المنهج وذلك من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة وهي الاستبيان، وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج .

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ؟ 13 مديرية .

4.3 وحدة المعاينة :

تكونت وحدة المعاينة من جميع العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض ، وتم تحديد العينة المستهدفة بالاعتماد على جداول مورغان الإحصائية لتحديد حجم العينة المستهدفة (2016) (Sekaran & Bougie) ، حيث تم توزيع (199) استبانة، وتم استرداد (195) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استرداد بلغت (97.98%)، لاحقاً تم استبعاد (7) استبانة لعدم استيفاء الشروط، وعليه فقد بلغت عينة الدراسة (188) استبانة، كما هو موضح في الجدول (1).

جدول رقم (1) وحدة المعاينة

الجنس	ذكر	61	32.4%
	أنثى	127	67.7%
العمر	أقل من 25 سنة	22	11.7%
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	36	19.1%
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	80	42.6%
	من 45 سنة فأكثر	50	26.6%
	أقل من 5 سنوات	30	16%
سنوات الخبرة	من 5 سنوات إلى أقل من 10	38	20.2%
	من 10 سنوات فأكثر	120	63.8%
	المجموع	188	100%

يوضح الجدول رقم (1) أن أعلى نسبة (67.7%) من أفراد عينة الدراسة من الاناث، وأن أقل نسبة (32.4%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور ، وأعلى نسبة (42.6%) من أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية هي الفئة العمرية من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، بينما أقل نسبة (11.7%) من الفئة (أقل من 25 سنة، وأعلى نسبة (63.8%) من أفراد عينة الدراسة لسنوات الخبرة للفئة (من 10 سنوات فأكثر، بينما كانت أقل نسبة (16%) من أفراد عينة الدراسة للفئة (أقل من 5 سنوات) .

5.3 مصادر جمع البيانات :

تم استخدام مصدرين لجمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

- المصادر الثانوية : تم بناء الإطار النظري لهذه الدراسة اعتمادا على المصادر للبيانات الثانوية والمتمثلة في المراجع الأجنبية والعربية ذات الصلة، كالكتب والدوريات والمقالات والتقارير وكذلك الأبحاث والأدبيات السابقة التي تناولت مواضيع الدراسة، والبحث في قواعد البيانات الإلكترونية المتنوعة.
- المصادر الأولية : لبيان النواحي التحليلية لموضوع الدراسة تم تجميع البيانات الأولية عبر الاستبانة كأداة أساسية للدراسة، والتي تم تطويرها وإعدادها اعتمادا على الأدبيات والدراسات السابقة .

6.3 أداة الدراسة :

تم تطوير الأداة لهذه الدراسة وهي الاستبانة استنادا إلى مقاييس تم اخضاعها للاختبار في دراسات سابقة، حيث تم تعديل وتكييف الفقرات، من خلال الحذف والإضافة وبما يتواءم مع بيئة مجتمع وعينة الدراسة الحالية. حيث اشتملت على ثلاثة تفرعات من الأسئلة، وذلك على النحو التالي :

- القسم الأول : تضمن بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، حيث اشتمل هذا القسم على الجنس، والعمر ، وسنوات الخبرة.
- القسم الثاني : وتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة المستقل متطلبات التحول (الرقعي)، وقد اشتمل هذا المتغير على ثلاث أبعاد، وكما يأتي :
 - البعد الأول : الاستراتيجية.
 - البعد الثاني: الثقافة التنظيمية.
 - البعد الثالث : القيادة التحويلية
- القسم الثالث : ويتضمن الفقرات التي تقيس أبعاد متغير الدراسة التابع إدارة الجودة الشاملة) وقد اشتمل هذا المتغير على الأبعاد التالية، وكما يأتي :
 - البعد الأول : رضا الجمهور .
 - البعد الثاني : مشاركة العاملين.

- البعد الثالث : دعم الإدارة.

- البعد الرابع: التحسين المستمر.

واعتمد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت خماسي الأبعاد للتعرف على مدى موافقة أفراد وحدة المعاينة على فقرات الإستبانة وضمن الأوزان التالية: اتفق تماماً (5) درجات، واتفق (4) درجات ومحايد (3) درجات، ولا اتفق (2) درجتان، ولا اتفق إطلاقاً (1) درجة واحدة .

7.3 صدق الأداة وثباتها :

1- صدق البناء : تم القيام باستخدام دلالات صدق البناء عبر إيجاد معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمقياس والأبعاد المتضمنة في المقياس .

دلالات الثبات لمتطلبات التحول الرقمي :

تم استخراج معاملات ثبات وفق طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Chronbach Alpha) والذي يقيس مدى جودة الفقرات ومدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الأداة، والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة .

الجدول (2) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

الأداء	طرق الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
الاستراتيجية	0.844
الثقافة التنظيمية	0.854
القيادة التحويلية	0.937

وتبين من الجدول (2) أن قيم معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا تراوحت (0.844-0.937) .

وهذه القيم دالة على الثبات وكافية لأغراض الدراسة الحالية .

دلالات الثبات لإدارة الجودة الشاملة :

ولتحقيق أهداف الدراسة تم القيام ببناء مقياس لإدارة الجودة الشاملة في المديرية المركزية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وقد تكون المقياس من أربعة أبعاد وهي: (رضا الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر، حيث تم تعديله بما يتناسب مع عينة الدراسة الحالية. تم استخراج معاملات ثبات وفق الآتي: أسلوب الاتساق الداخلي باستخدام الكرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) والذي يقيس درجة جودة الفقرات ومدى التناسق في إجابات عينة الدراسة على كل فقرات الأداة، والجدول (3) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة.

الجدول (3) معاملات الثبات بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

الأداء	طرق الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
رضا الجمهور	0.808
مشاركة العاملين	0.918
دعم الإدارة	0.816
التحسين المستمر	0.899

تم التأكد من درجة ثبات أداة القياس المتغيرات (الاستبانة)، عبر احتساب قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، والنتيجة النهائية تكون مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمة المعامل أكبر أو تساوي (0.60) اعتماداً على (Sekaran,2016)، حيث كلما اقتربت القيمة من (1) أي 100% ، أشار ذلك لدرجات ثبات عالية لأداة الدراسة، ومن خلال النتائج التي وردت في كلا الجدولين (4) و (5) نلاحظ أن معامل الثبات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة مرتفع جداً، حيث تراوح ثبات الأبعاد كل على حدا بين (0.808) كحد أدنى و (0.918) كحد أعلى. وهو ما يدل على أن أداة الدراسة (الاستبانة) تمتعت بدرجة عالية من الثبات، وبالإمكان الاعتماد عليها في التطبيق الميداني لهذه الدراسة.

جدول (4) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الموافقة	5	4	3	2	1

و تم معالجة مقياس ليكرت وفقا للمعادلة الآتية :

جدول (5) الحد الأعلى والأدنى للبدال

طول الفئة =	الحد الاعلي للبدال – الحد الادني للبدال	(1-5) = 1.33
	عدد المستوي	3

طول الفئة + أقل وزن = $1.33 + 1 = 2.33$ حيث تكون درجة الموافقة الأولى (1) أقل من 2.33

وبمستوى منخفض .

أما للفئة الثانية $1.33 + 2.33 = 3.66$ حيث تكون درجة الموافقة الثانية (2.34) أقل من 3.67

وبمستوى متوسط .

أما للفئة الثالثة $1.33 + 3.68 = 5$ حيث تكون درجة الموافقة الثالثة (3.68-5) وبمستوى مرتفع .

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

سيتم معالجة البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة ضمن الحزمة حيث (SPSS-Statistical Package for Social Science) الإحصائية للعلوم الإجتماعية سيتم استخدام الأساليب الإحصائية كالآتي :

- التكرارات والنسب المئوية : تظهر نسبة الإجابات عن متغير معين من مجموع الردود .
- الوسط الحسابي : لتحديد متوسط الإجابات حول متغير محدد .

- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) : لقياس درجة الإتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة .
- الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) : لاختبار تأثير عدد من المتغيرات المستقلة في متغير تابع واحد .
- إختبار معامل التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity).

الفصل الرابع: عرض النتائج واختبار الفرضيات

تمهيد :

تأسيساً على ما تم بيانه في الفصل الثالث، فأن هذا الفصل يتضمن عرض تفصيلي لتحليل نتائج الدراسة التي هدفت للتعرف على أثر متطلبات التحول الرقمي والإدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، وبناء على ذلك، يتم في الفصل الحالي عرض النتائج بالاعتماد على فرضيات الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، واختبار فرضيات الدراسة وبناء على ذلك سيتم تقسيم الفصل الحالي إلى المبحثين التاليين :

المبحث الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة :

يتضمن المبحث الحالي عرض مفصل لتحليل نتائج الدراسة متضمناً الاختبارات الإحصائية التي تنحصر في إجراء اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وأبعاد كل منها، وكل فقرة من فقرات هذه الأبعاد، كما يلي :

1.1.4 نتائج الإحصاء الوصفي :

أولاً : المتغير المستقل متطلبات التحول الرقمي) وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس والذي ينص على ما الأهمية النسبية لمتطلبات التحول الرقمي بأبعادها الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية القيادة التحويلية على إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (رضا) الجمهور، مشاركة العاملين، دعم الإدارة، التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض؟

تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد ككل ثم على الفقرات التابعة لكل بعد على حدا، حيث كانت كالآتي :

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية للابعاد مرتبة ترتيباً حسب المتوسطات الحسابية

الترتيب	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	2	الثقافية	3.16	0.532	متوسط
2	1	الاستراتيجية	2.96	0.578	متوسط
3	3	القيادة	2.79	0.541	متوسط
		متطلبات التحول الرقمي ككل	2.97	متوسط	

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.74-3.16)، حيث جاء بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.16) بمستوى متوسط، بينما جاء الاستراتيجية في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (2.96) بمستوى متوسط"، بينما جاء القيادة التحويلية في المرتبة الثالثة والاحيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.79) بمستوى متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل متطلبات التحول الرقمي (2.97) بمستوى متوسط .

البعد الأول : بعد الاستراتيجية :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتطبيق الاستراتيجية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعد الاستراتيجية، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (7) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	مستوى
		الفقرة	الحسابي	المعياري	الأهمية

1	5	تتوافق مرتكزات الاستراتيجية مع متطلبات التحول الرقمي	3.18	0.725	متوسط
2	4	نطاق استراتيجية التحول الرقمي يحقق التكامل المؤسسي ويساهم في تحقيق توجهات المستشفى	3.07	0.711	متوسط
3	3	نطاق استراتيجية التحول الرقمي في المستشفى تغطي كافة احتياجات الاطراف المعنية (موظفين، متعاملين، شركاء....)	2.93	0.700	متوسط
4	1	تقوم المستشفى بصياغة استراتيجيات تحول رقمي مرنة وواقعية	2.83	0.697	متوسط
5	2	أهداف استراتيجية التحول الرقمي في المستشفى تحقق الرؤية والرسالة	2.79	0.780	متوسط
		الاستراتيجية	2.96	متوسط	

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.79-3.18)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على تتوافق مرتكزات الاستراتيجية مع متطلبات التحول الرقمي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.10) بمستوى متوسط ، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على تسعى المستشفى إلى تنمية استراتيجيتها الرقمية بشكل أكبر في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.79)، بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الاستراتيجية ككل (2.96) بمستوى متوسط .

البعد الثاني : بعد الثقافة التنظيمية :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتطبيق الثقافة التنظيمية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعد الثقافة التنظيمية، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (8) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد الثقافة التنظيمية المشكلة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	6	تحت المستشفى العاملين للتعاون على شكل فرق لتحقيق أهداف التحول الرقمي	3.61	0.725	متوسط
2	7	تسعى المستشفى إلى إيجاد بيئة عمل تتقبل التغيير الرقمي	3.55	0.711	متوسط
3	10	في المستشفى هناك حماس لدى العاملين من أجل التحول الرقمي	3.10	0.00	متوسط
4	9	في المستشفى من السهل تغيير إجراءات العمل	2.99	0.697	متوسط
5	8	لدى العاملين في المستشفى الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم	2.56	0.780	متوسط
الثقافة التنظيمية			3.16	متوسط	

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.612.56)، حيث جاءت الفقرة (6) والتي تنص على "تحت المستشفى العاملين للتعاون على شكل فرق لتحقيق أهداف التحول الرقمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.56) بمستوى متوسط، وجاءت الفقرة (8) والتي تنص على "لدى العاملين في المستشفى الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56)، بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الثقافة التنظيمية ككل (3.16) بمستوى متوسط".

البعد الثالث : بعد القيادة التحويلية :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتطبيق القيادة التحويلية في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعيد القيادة التحويلية، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (9) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعيد القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	12	تشجيع الإدارة في المستشفى العاملين على تنفيذ رؤية المستشفى الخاصة بالتحول الرقمي	3.12	0.805	متوسط
2	15	تبحث المستشفى دائماً عن طرق جديدة لزيادة الكفاءة الرقمية	2.89	0.831	متوسط
3	14	تمنح الإدارة في المستشفى مكافآت وحوافز من أجل تشجيع العاملين للتحويل الرقمي	2.81	0.793	متوسط
4	11	تسعى الإدارة في المستشفى الى توضيح استراتيجية التحول الرقمي	2.60	0.916	متوسط
5	13	تأخذ الإدارة في المستشفى الى ملاحظات العاملين فيما يخص التحول الرقمي بعين	2.55	0.757	متوسط
القيادة التحويلية			2.79	متوسط	

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.55-3.12)، حيث جاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على تشجيع الادارة في المستشفى العاملين على تنفيذ رؤية المستشفى الخاصة بالتحول الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.12) بمستوى "متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (13) والتي

تنص على " تأخذ الادارة في المستشفى الى ملاحظات العاملين فيما يخص التحول الرقمي بعين الاعتبار " في المرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.55)، بمستوى متوسط ، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده القيادة التحويلية ككل (2.79) بمستوى "متوسط".

ثانياً: المتغير التابع (الإدارة الجودة الشاملة) :

وللإجابة على سؤال : ما مستوى الاهمية النسبية لإدارة الجودة الشاملة وأبعادها في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الأبعاد ككل ثم على الفقرات التابعة لكل بعد على حدا ، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (10) المتوسطات الحسابية للأبعاد مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية الإدارة الجودة الشاملة

الترتيب	رقم	الفقرة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	4	التحسين المستمر		3.26	.586	متوسط
2	3	دعم الإدارة		3.06	.55	متوسط
3	1	رضا الجمهور		2.99	.516	متوسط
4	2	مشاركة العاملين		2.91	.558	متوسط
الإدارة الجودة الشاملة ككل				3.055	متوسط	

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.91-3.26)، حيث جاء بعد التحسين المستمر في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.26) بمستوى "متوسط"، بينما جاء مشاركة العاملين وبمتوسط حسابي بلغ (2.91) بمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للأداة الإدارة الجودة الشاملة ككل (3.055) بمستوى متوسط .

البعد الأول : رضا الجمهور :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتوافر رضا الجمهور في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة البعد رضا الجمهور، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (11) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد رضا الجمهور مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	مستوي
			الحسابي	المعياري	الأهمية
1	19	يتم تسجيل وتحليل احتياجات الجمهور ومتطلباتهم وتوقعاتهم	3.31	7360	متوسط
2	20	يملك العاملون ما يكفي من المعرفة التقنية الأساسية للتعامل مع الجمهور	3.27	0.789	متوسط
3	17	يوجد نظام مطبق للتلقي والتعامل مع اقتراحات وشكاوى المرضى والعاملين	2.86	8340	متوسط
4	18	يوجد نظام مطبق لقياس وتحسين رضا المستفيد من الخدمة بشكل دوري وتقوم بمتابعة تنفيذ التوصيات	2.76	7420	متوسط
5	16	يتم تشجيع الجمهور على تقديم الشكاوى والمقترحات لتحسين الجودة	2.60	0.789	متوسط
رضا الجمهور			2.99	متوسط	

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.60-3.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على " تت يتم تسجيل وتحليل احتياجات الجمهور ومتطلباتهم وتوقعاتهم في المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.31) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (16) والتي تنص على " يتم تشجيع الجمهور على تقديم الشكاوى والمقترحات لتحسين الجودة" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.60)، بمستوى متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد رضا الجمهور ككل (2.99) بمستوى "متوسط".

البعد الثاني : مشاركة العاملين :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتوافر مشاركة العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعد مشاركة العاملين، حيث كانت كالآتي:

جدول (12) المتوسطات الحسابية لفقرات لعدد مشاركة العاملين مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	مستوي
			الحسابي	المعياري	الأهمية
1	21	يتم تشجيع العاملين في المستشفى على حل المشكلات التي تواجههم	3.14	0.799	متوسط
2	22	يوجد لدى المستشفى آلية تقنية للتواصل بين إداراتها المختلفة	2.90	0.816	متوسط
3	23	لدى العاملين المساعدة الفنية التي يحتاجونها لمساعدتهم على حل مشاكل الجودة	2.86	0.887	متوسط
4	25	يتم توفير التدريب المرتبط بالجودة لجميع العاملين في المستشفى	2.84	0.777	متوسط

متوسط	0.799	2.82	تقوم المستشفى بإشراك ممثلون من جميع الأقسام الطبية وغير الطبية في التخطيط لنظام إدارة المعلومات وتطويره		5
متوسط		2.91	مشاركة العاملين		

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.82-3.14)، حيث جاءت الفقرة رقم (21) والتي تنص على " يتم تشجيع العاملين في المستشفى على حل المشكلات التي تواجههم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.14) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على " تقوم المستشفى بإشراك ممثلون من جميع الأقسام الطبية وغير الطبية في التخطيط لنظام إدارة المعلومات وتطويره في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.82) بمستوى "متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد مشاركة العاملين ككل (2.91) بمستوى "متوسط".

البعد الثالث : دعم الإدارة :

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتوافر دعم الإدارة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعد دعم الإدارة، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (13) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعد دعم الإدارة مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية
الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوي الأهمية
1	30	توجد خطة سنوية معتمدة وموثقة لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة بالمستشفى	3.29	0.816	متوسط

متوسط	0.887	3.14	تتأكد الإدارة في المستشفى من أن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والميزانيات تعكس الالتزام بإدارة الجودة الشاملة	28	2
متوسط	0.777	3.10	يتم نشر الوعي بتدريب جميع العاملين بالمستشفى على ضمان وتحسين الجودة وإشراكهم في تنفيذ أنشطة تحسين الجودة	29	3
متوسط	0.855	2.99	يتحمل مديرو المستوى الأعلى المسؤولية عن إدارة الجودة الشاملة	26	4
متوسط	0.769	2.80	تتم مراجعة مشكلات الجودة في المستشفى من خلال اجتماعات الإدارة العليا	26	5
متوسط		3.06	دعم الإدارة		

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.80-3.29)، حيث جاءت الفقرة رقم (30) والتي تنص على " يتم نشر الوعي بتدريب جميع العاملين بالمستشفى على ضمان وتحسين الجودة وإشراكهم في تنفيذ أنشطة تحسين الجودة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.32) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (27) والتي تنص على " تتم مراجعة مشكلات الجودة في المستشفى من خلال اجتماعات الإدارة العليا في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.80)، بمستوى متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لبعدها دعم الإدارة ككل (3.06) بمستوى متوسط".

البعد الرابع : التحسين المستمر:

وللتعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لتوافر التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، تم حساب المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الفقرات التابعة لبعدها التحسين المستمر، حيث كانت على النحو التالي :

جدول (14) المتوسطات الحسابية لفقرات لبعء التحسين المستمر مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الترتيب	رقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية
1	31	تعتمد المستشفى على خطط لتسيير وضمان استمرار العمل وتطويره	3.53	0.766	متوسط
2	34	يتم تدريب جميع مستخدمي نظام إدارة المعلومات في المستشفى بصورة على أحدث المستجدات	3.32	0.740	متوسط
3	32	تؤخذ بيانات الجودة في الاعتبار من العاملين أثناء عملهم اليومي	3.18	0.662	متوسط
4	35	تساند وتعزز الإدارة العليا جهود التحسين المستمر للجودة وأنشطة الأمان والسلامة	3.16	0.743	متوسط
5	33	يتم الكشف عن النقاط / الأماكن التي ضاع فيها الوقت مقابل الخدمة المقدمة في سبيل تحسين العملية المقدمة	3.11	0.740	متوسط
التحسين المستمر			3.26	متوسط	

جاءت الفقرة رقم (14) والتي تنص على "تعتمد المستشفى على خطط لتسيير وضمان استمرار العمل وتطويره في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.53) بمستوى متوسط"، وجاءت الفقرة رقم (33) والتي تنص على "يتم الكشف عن النقاط / الأماكن التي ضاع فيها الوقت مقابل الخدمة المقدمة في سبيل تحسين العملية المقدمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.11) بمستوى متوسط"، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء التحسين المستمر مع التغير ككل (3.26) بمستوى "متوسط".

2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة :

يتناول هذا الجزء من الدراسة اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي، للإجابة عن أسئلة الدراسة، ولتحقيق أهدافها، بالإضافة لتقديم حلول لمشكلتها .
وتاليا اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

الفرضية الرئيسة :

Durbin Watson	Std. Error of Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
1.842	.43728	.839	.843	.918	ادارة الجودة الشاملة	
ANOVA						
sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model	
.000	247.820	47.387	4	189.546	Regression	ادارة
		.191	185	35.375	Residual	الجودة
			189	224.921	Total	الشاملة
Coefficients						
sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficiennts		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.001	3.294	.178	.075	.248	الاستراتيجية	

ادارة	الثقافية	.299	.071	.246	4.240	.000
الجودة	التنظيمية					
الشاملة	القيادة	.499	.082	.384	6.127	.000
	التحويلية					

Hol: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي

بدلالة ابعاده الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة بأبعاده
مجتمعة رضا الجمهور، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة، والتحسين المستمر في المستشفيات الخاصة
بمدينة الرياض .

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام معامل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) .

جدول (15) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في إدارة الجودة الشاملة

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الرئيسية (لا يوجد علاقة أثر ذات
دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد متطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، والثقافة
التنظيمية، والقيادة التحويلية في إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (924) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة
إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (853) وهي قيمة دالة إحصائياً
تفسر قدرة أبعاد متطلبات التحول الرقمي في التأثير على إدارة الجودة الشاملة حيث بينت معامل الدلالة
الإحصائية (0.000) بمعنى أن أبعاد متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (85.3%) من التغير الحاصل
في إدارة الجودة الشاملة رضا الجمهور، وبلغت قيمة الاختبار (F) (268.653) بدلالة إحصائية (0.00) وهي
قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع،

من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند بعد الاستراتيجية قد بلغت (248)، وأن قيمة (1) عنده هي (3.294) وبمستوى دلالة (0.001)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد الثقافة التنظيمية قد بلغت (299)، وأن قيمة (1) عنده هي (4.240) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي، وأن قيمة (B) عند بعد القيادة التحويلية قد بلغت (499)، مما يشير أن أثر هذا البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الرئيسية بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية) في إدارة الجودة الشاملة بأبعاده مجتمعة رضا الجمهور، ومشاركة العاملين، ودعم الإدارة والتحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

جدول رقم (16) قيم الارتباط الخطي المتعدد

ابعاد متطلبات التحول الرقمي	Tolerance	VIF
الاستراتيجية	.291	3.437
الثقافة التنظيمية	.253	3.955
القيادة التحويلية	.217	4.610

يتبين من الجدول أعلاه أن قيم الارتباط الخطي المتعدد الاختبار معاملات التضخم لتباين ابعاد المتغير المستقل للحكم على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد ان تكون (VIF) لجميع أبعاد متطلبات التحول الرقمي أكبر من العدد (1) وأقل من العدد (10) وتحقق ذلك حيث بلغت بين (3.347- 4.610) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة بين متغيرات الدراسة وذلك استناداً إلى لاختبار التباين المسموح به لجميع) Tolerance(كما يتضح أن قيم Gujarati, 2004, 352 (أبعاد متطلبات التحول الرقمي وتحقق ذلك حيث بلغت بين (217 - 291) هي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشر على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين جميع متغيرات الدراسة المستقلة .

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: (H01₁) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية على رضا الجمهور في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض).

جدول (17) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور

Durbin	Std. Error	Adjusted R	R Square	R	Model	
Watson	of	Square				
Estimate						
1.654	.44646	.715	.717	.846	رضا الجمهور	
ANOVA						
sig	F	Mean	DF	Sum of	Model	
		Square		Squares		
.000	475.217	94.725	1	94.725	Regression	رضا
		.191	188	37.474	Residual	الجمهور
			189	132.199	Total	
Coefficients						
sig	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficiennts			
		Beta	Std. Error	B		
.000	21.799	.846	.044	.955	متطلبات	رضا
					التحول	الجمهور
					الرقمي	

يظهر من جدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الأولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (846) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع رضا الجمهور، وبلغت قيمة (R-square) (720) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على رضا الجمهور حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (72.0%) من التغير الحاصل في رضا الجمهور، وبلغت قيمة الاختبار (F) (484.557) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في بعد المتغير التابع رضا الجمهور، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (8) عند متطلبات التحول الرقمي قد بلغت (955)، وأن قيمة (1) عنده هي (21.799) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة الصفريّة وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في رضا الجمهور في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الثانية: (H_{012}) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية على مشاركة العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

جدول (18) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين

Model		R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate	Durbin Watson
مشاركة العاملين		.846	.717	.715	.44646	1.654
ANOVA						
Model		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	sig
مشاركة العاملين	Regression	94.725	1	94.725	475.217	.000
	Residual	37.474	188	.191		
	Total	132.199	189			
Coefficients						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	sig
		B	Std. Error	Beta		
مشاركة العاملين	متطلبات التحول الرقمي	.955	.044	.846	21.799	.000

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الثانية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (846) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع مشاركة العاملين، وبلغت قيمة (R-square) (717) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على مشاركة العاملين

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (846) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع مشاركة العاملين، وبلغت قيمة (R-square) (717) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على مشاركة العاملين حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (71.7%) من التغير الحاصل في مشاركة العاملين، وبلغت قيمة الاختبار (F) (475.217) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في بعد المتغير التابع مشاركة العاملين، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند متطلبات التحول الرقمي قد بلغت (955) ، وأن قيمة (1) عنده هي (21.799) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة الصفريّة وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في مشاركة العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة : (H01₃) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية على دعم الإدارة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

جدول (19) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة

Durbin Watson	Std. Error of Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model	
1.702	.49348	.690	.692	.832	دعم الادارة	
ANOVA						
sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model	
.000	421.473	102.639	1	102.639	Regression	دعم الادارة
		.244	188	45.783	Residual	
			189	148.421	Total	
Coefficients						
sig	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	20.530	.846	.832	.048	متطلبات التحول الرقمي	دعم الادارة

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (832) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة . إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع دعم الإدارة، وبلغت قيمة (square 92) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على دعم الإدارة حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (69.2%) من التغير الحاصل في دعم الإدارة، وبلغت قيمة الاختبار (F) (421.473) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في بعد المتغير التابع دعم الإدارة، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند متطلبات التحول الرقمي قد بلغت (994) ، وأن قيمة (1) عنده هي (20.530) وبمستوى دلالة (0.000). وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة الصفرية وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) متطلبات التحول الرقمي في دعم الإدارة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض الفرضية الفرعية الرابعة: (H01₄) :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية على التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض .

جدول (20) نتائج اختبار أثر متطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر

Durbin Watson	Std. Error of Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.635	.46908	.719	.720	.859	التحسين المستمر
ANOVA					
sig	F	Mean Square	DF	Sum of Squares	Model

.000	484.557	106.621	1	106.621	Regression	التحسين
		.220	188	41.367	Residual	المستمر
			189	147.988	Total	
Coefficients						
sig	T	Standardized	Unstandardized		Model	
		Coefficients	Coefficiennts			
		Beta	Std. Error	B		
.000	22.013	.849	.046	1.013	متطلبات	التحسين
					التحول	المستمر
					الرقعي	

يظهر من الجدول أعلاه أن هناك علاقة طردية لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة لا يوجد أثر نو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (849) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة وبعد المتغير التابع التحسين المستمر، وبلغت قيمة (R-square) (720) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة متطلبات التحول الرقمي في التأثير على التحسين المستمر حيث بينت معامل الدلالة الإحصائية (0.000) بمعنى أن متطلبات التحول الرقمي تفسر ما قيمته (72.0%) من التغير الحاصل في التحسين المستمر، وبلغت قيمة الاختبار (F) (484.557) بدلالة إحصائية (0.00) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في بعد المتغير التابع التحسين المستمر، من خلال الجدول المعاملات فقد أظهر أن قيم (B) عند متطلبات التحول الرقمي قد بلغت (1.013)، وأن قيمة (1) عنده هي (22.013) وبمستوى دلالة (0.000)، وهذا يشير أن البعد معنوي بالتالي ترفض الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة الصفرة وتقبل بالصيغة البديلة، والتي تنص على أنه يوجد أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي في التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الباحثة والتي استطاعت من خلالها الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضياتها المختلفة. وبناء على هذه النتائج قدمت الباحثة عدداً من التوصيات والمقترحات يمكن تلخيص ذلك على النحو الآتي :

2.5 نتائج الدراسة :

مناقشة النتائج الوصفية لكافة متغيرات الدراسة :

- 1- أظهرت النتائج أن متطلبات التحول الرقمي جاءت بدرجة متوسطة؛ وقد يشير ذلك إلى رغبة المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض في الاستمرار في عمليات التطور والتحسين على خدماتها المقدمة للجمهور مع سهولة الوصول لها وسهولة الاستخدام، وقد ساعد على ذلك رغبة المستشفى في مواجهة التحديات التي رافقت جائحة كورونا، مما أسهم في التطور الملحوظ على مستوى الخدمات والتطبيقات الصحية.
- 2- بينت النتائج أن بعد الاستراتيجية جاء بمستوى متوسط، وهو ما قد يدل على أن تبني المستشفى لآلية التحول الرقمي بالشكل الصحيح والمناسب.
- 3- وضحت النتائج أن بعد الثقافة التنظيمية حصل على مستوى متوسط، وهو ما قد يعزى لاتخاذ المستشفى كافة السبل والوسائل لنشر الثقافة الخاصة بالتحول الرقمي بهدف ترسيخ المفهوم، وتشجيع العاملين نحو التحول الرقمي وعدم مقاومة التغيير مما يسهم في زيادة معدلات التحول الرقمي بكل سلاسة وسهولة .
- 4- كما أظهرت النتائج أن بعد القيادة التحويلية جاء بمستوى متوسط، حيث يمكن تفسير ذلك أن المستشفى تسعى لعمليات التحول من خلال شرح الوسائل والطرق اللازمة لتحقيق التغييرات

المخططة والمرغوبة للتحويل الرقمي وتوفير متطلباته عبر مشاركة القادة والمؤوسين في تحقيق

الأهداف ورفع الروح المعنوية للمؤوسين في سبيل تحقيق مستوى أعلى من التحويل الرقمي .

5- جاء بعد رضا الجمهور بمستوى متوسط؛ وهو ما قد يشير إلى محاولات المستشفيات الخاصة

بمدينة الرياض ، والعمل المستمر وبكل جهد وكفاءة لتعزيز وتحسين رضا الجمهور عن الخدمات

المقدمة من حيث سرعة التقديم والكفاءة والمرونة في الإجراءات .

6- كما جاء بعد مشاركة العاملين بمستوى متوسط، وهو ما قد يمثل توجه المستشفى نحو تطبيق

استراتيجيات محددة في الشركات لها تختص بالتشاركية لتنمية وتعزيز الأداء التعاوني بين العاملين

من جهة، وتوثيق مشاركتهم مع الإدارة العليا من جهة أخرى في عمليات صنع القرار .

7- وجاء أيضا بعد دعم الإدارة بمستوى متوسط؛ مما قد يدل على رغبة الإدارة العليا لتطوير سلوك

العاملين وتحسين البيئة التنظيمية، والعمل على تحقيق التكامل في أداء العاملين وضمان استمرارية

جودة الأداء .

وأبرزت النتائج أن بعد التحسين المستمر جاء أيضا بمستوى متوسط، وهو ما قد يعزى لتبني

آليات وأساليب لتحويل اتجاهات العمل نحو الأفضل، وكسب رضا العملاء وتحسين قدرات ومهارات

العاملين، وتطوير الأداء .

3.5 مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

1. تشير النتائج إلى أن متطلبات التحويل الرقمي بأبعادها الاستراتيجية الثقافة التنظيمية، القيادة

التحويلية لها أثر في إدارة الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة رضا الجمهور ، مشاركة العاملين

دعم الإدارة، التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، وهو ما قد يعزى

لأهمية التحويل الرقمي وخاصة خلال جائحة كورونا وما رافقها من تحديات، والتطور السريع

والهائل في عمليات تقديم الخدمة من خلال تطبيقات وخدمات ووسائل رقمية أدرجت على

كافة العمليات التنفيذية والتشغيلية والتي بدورها تخضع بشكل كامل لإدارة الجودة الشاملة

وهو ما انعكس على التطوير والتحسين الشامل وتوسيع المشاركة في العمليات المختلفة، وإيجاد

الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجه العاملين بهدف تحسين الأداء وزيادة الجودة في تقديم الخدمات .

2. أظهرت النتائج وجود أثر المتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية في رضا الجمهور في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، وهو ما قد يدل على أهمية التحول الرقمي في إتاحة المعلومات المستفيدين والمتعاملين، وتخفيض المدة الزمنية لتقديم الخدمات للمتلقي، والارتقاء بمستوى هذه الخدمات التي تتطور تبعاً لوسائل الاستعمال وخاصة بما يتناغم مع تصميمات الهواتف الذكية، إضافة إلى وجود مجموعة من العوامل التي تدعم وتعزز من رضا الجمهور ومنها سرعة إجراء المعاملة، والخدمة الإلكترونية، والسمعة الطيبة، وملاءمة الموقع، وحسن الاستقبال، والمرونة في التعامل بينما تعدد أسباب عدم رضا الجمهور إلى عدد من الأسباب، ومنها : التأخر والبطء في إنجاز المعاملات، والتفرقة في المعاملة، وعدم ملاءمة الموقع، وساعات عمل غير مناسبة، والازدحام المستمر، وسوء الاستقبال.

3. أكدت النتائج على وجود أثر لمتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية في مشاركة العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض؛ وقد يعزى ذلك إلى التحول الرقمي وفر العديد من طرق التواصل وتخزين البيانات التشاركية مثل الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء وهو ما عزز من عمل فرق العمل والعاملين بشكل عام ومشاركتهم في العمليات التنفيذية والإدارية المختلفة، تساهم على نحو كبير في تطوير سلوك العاملين وتحسين البيئة التنظيمية. إضافة إلى أنها تقوم بتحقيق التكامل في أداء العاملين، وتعمل على ضمان استمرارية جودة الأداء، عبر التخطيط والالتزام على المدة الطويل.

4. تؤكد على وجود أثر لمتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية) في دعم الإدارة في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض؛ وهو ما قد يعزى إلى رغبة الإدارة في مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتنوعة وإدماجها في العمليات المختلفة في المستشفى مما يعمل على تخفيض كلف الإنتاج، وتحسين الخدمات، وتطوير الأداء، والعمل المستمر من الإدارة على تنمية القدرات والمؤهلات للعاملين في سبيل تعزيز وتطوير إدارة الجودة الشاملة.

5. أظهرت النتائج وجود أثر لمتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية الثقافية التنظيمية، القيادة التحويلية) في التحسين المستمر في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض، وهو ما قد يشير إلى أن التحول الرقمي له دور كبير ومهم في تطوير وتعزيز الخدمات المقدمة، كما يقوم بدور أساسي في استحداث خدمات جديدة لم تتوفر من قبل

4.5 التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة قام الباحث بتقديم عدد من التوصيات التالية :

1. ضرورة تطوير وتعزيز التحول الرقمي في المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض لتحقيق جودة وسرعة أفضل، وأقل تكلفة في تقديم الخدمات .
2. العمل على تحسين رضا الجمهور من خلال إيجاد الفرص الخاصة بذلك مثل تطوير اليات الدفع الالكتروني للمراجعين، وحجز المواعيد الكترونيا .
3. العمل على تحسين وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، عبر استكمال كافة الإجراءات الإدارية والتنفيذية وشمولها بالتحول الرقمي .
4. العمل على تدريب وتطوير العاملين على أحدث الوسائل الرقمية والاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وهو ما يعمل على توسيع انتشار الثقافة التنظيمية داخل القطاع ، مما ينعكس إيجابا على عمليات التحول الرقمي .
5. مواصلة العمل على إيجاد الفرص المرتبطة بالتحسين المستمر بالتعاون مع مزودي الخدمات الرقمية والجمهور على نطاق أوسع .

Abstract

This study aimed to explore the impact of digital transformation requirements, including strategy, organisational culture, and transformational leadership, on enhancing Total Quality Management (TQM) across its various dimensions (customer satisfaction, employee participation, management support, and continuous improvement) in private hospitals in Riyadh. The study employed a descriptive-analytical approach and utilised a questionnaire as a tool for data collection from the study population, which included all employees in private hospitals in Riyadh, with a sample size of 199 respondents.

The results indicated that both digital transformation requirements and TQM were rated at a moderate level. The findings also revealed that digital transformation requirements, across their different dimensions, have a significant impact on TQM in private hospitals in Riyadh. Additionally, the results showed a statistically significant effect of digital transformation requirements on customer satisfaction, employee participation, management support, and continuous improvement.

Based on these findings, the study recommended the need to develop and enhance digital transformation efforts in private hospitals in Riyadh to achieve better quality, increased speed, and reduced costs in service delivery.

Keywords: Digital Transformation Requirements, Total Quality Management, Private Hospitals in Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، خالد، وشاكر، شذى (2021) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية الإعداد والتدريب، مجلة اقتصاديات، المجلد 1 ، العدد 1، 65-40
- ابو الفتوح، علي (2022) اثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى الأداء المؤسسي للمنظمات العامة : دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الإمامية بالهيئة القومية للبريد المصري ، مجلة كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 23 ، العدد 1، 205-255
- إثري، احمد (2021). ثقافة إدارة الجودة الشاملة والتركيز على العميل (المستهلك) دراسة عن واقع علاقة التركيز علي العميل وثقافة إدارة الجودة الشاملة في الكويت المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12 ، العدد 3، 123-86
- احمد، ايهاب (2021) الجودة الشاملة كمدخل لتعزيز الأداء المالي بالإندية الرياضية المصرية المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، المجلد 93 ، العدد 3، 300-290
- الأسرج، أسماء سعيد أحمد، و محمد، محمد شعبان إسماعيل بسيوني. (2022). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع2 ، 101 - 126.
- البشير، محمد معاوية عبد الباقي، و أبو سن، أحمد إبراهيم. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين إعادة التأمين. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، مج2، ع5 ، 1031 - 1052.
- بيوضه، عبد القادر، و صوالح ، اسماعيل، وهيبي، التارزي (2020) تحديات التزام إدارة الشركات بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضري بالوادي الجزائر

- جلوي، يسرى، ورحمون ايمان (2020) اهمية إدارة الجودة الشاملة في المستشفى الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة العتاد الصحي بمليانة ولاية عين الدفلى، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر.
- الحداد، رشا محمد حمدي. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي: دراسة ميدانية في البنوك المصرية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج6، ع3، 653 - 702.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على المستشفى المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2، 1 - 23.
- الحميدي، حميد، والماروي، سحر (2021) أثر ابعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة الإتصالات اليمنية (يمن موبايل)، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 3، العدد 2، 233-256.
- خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- خيطان، هادي (2022) أثر إستراتيجية الأعمال في الأداء المؤسسي من خلال إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شركات صناعة الإغنية في المملكة الأردنية الهاشمية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 30، العدد 2، 150-280
- دهمش، سميرة (2016). ابعاد إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة العليا بالبنوك العاملة بمدينة المسيلة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف الجزائر .

- العازمي، فهد زيد عايش، و طه، حسنين السيد حسنين. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 1059 - 1078.
- عبد المطلب، ابراهيم، والسكيتي محمد (2021) أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الجودة الشاملة بالتطبيق على عينة لأراء العاملين في المجلس الأعلى للجودة الشاملة. مجلة الميثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 6، العدد 2 ، 41-11.
- عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع2 ، 566 - 621.
- عبدالله، عبدالله جمعة علي، و إسماعيل، زكي مكي. (2021). دور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إنتاجية العاملين بالقطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على المستشفى السودانية لتوزيع الكهرباء 2014-2019 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- عبید، حنان (2021) أثر الاعتماد الأكاديمي على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة الأردنية . مجلة الدراسات والبحوث التربوية. المجلد 1، العدد 1، 221-251
- العتيبي، سعد . (2020) جوهر تمكين العاملين : اطار مفاهيمي المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المجلد 42 ، العدد 60، 38-11.
- عید، سماح فرح محمد. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة: دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، المجلد39، العدد15 ، 1 - 74.
- الغامدي، فيصل (2021). تطوير الأداء الإداري بإدارة البعثات والعلاقات الجامعية بجامعة الباحة في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، مجلة التربية - جامعة الإزهر، المجلد 6، العدد 40، 224-282.
- قرقط، ناصر، و لعشب، سهام. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج6، ع1 ، 234 - 255.

- محروق، ماهر ،(2016) ، المشروعات الصغيرة والمتوسطة: أهميتها ومعوقاتهما، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة،عمان .
- محمد، شريف ناجي عبدالجيد، أبو موسى، أحمد عبدالسلام، و هلال، سمير رياض،(2022) ، نحو بناء مؤشر كمي موضوعي لقياس التحول الرقمي بهدف استدامة منشآت الأعمال المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد2 ، 368-396.
- محمود، هاني رجب رزق. (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج4، ع3 ، 433 - 495.
- نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج5، ع2 ، 1 - 56.
- النعيمي، محمد، والشورة، عبد الله، والطراونة روان (2020) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة الذكية : دراسة تطبيقية في شركات نظم المعلومات الحاسوبية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد 8 ، العدد 2، 293-307
- هاني ، كمال ، (2010)، متطلبات التحول إلى النشر الإلكتروني على الإنترنت: دراسة ميدانية لدوريات المكتبات والمعلومات في البيئة المصرية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الآداب، جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alzoubi, M. M., Hayati, K. S., Rosliza, A. M., Ahmad, A. A., & Al-Hamdan, Z. M. (2019). Total quality management in the health-care context: integrating the literature and directing future research. Risk management and healthcare policy, 12, 167.

- Becker, J Knackstedt, R. POPPeelbuu B., J., (2009) IT management .Business & Information systems Engineering, Volume 1, Issue (3).
- Berghaus, S, (2018) The Fuzzy Froht End Of Digital Transformation Activities And Approaches For Initiating Organizational Change Strategies Dissertation Of The University Of ST, Germany.
- Brainard, L. (2016) Perspectives On Fintech a conversation within governor Lael B., A federal reserve system publication .A focus on costumer complication issue.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. Journal of Management Information & Decision Sciences, 22(2).
- Fitzgerald .M, Kruschwitz .N, Bohhet, D. and welch , M .(2013) " Embracing digital technology " A new strategic I mperative " Findings From The 2013 Digital transformation Global Executive Study And Research Project.
- Fraihat, B. A. M., Abozraiq, A. M., Alkasawneh, M. W. A., Alghasawneh, Y. S. S., Almasarweh, M. S., & Alaa, A. A. (2023). The Impact of Total Quality Management (TQM) in the Performance of Information Technology Startup's at King Hussein Business Park. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(5), 70
- -Junglas, I., Goel, L., Rehm, S. V., & Ives, B. (2022). On the benefits of consumer IT in the e workplace-An IT empowerment perspective. International Journal of Information Management, 64, 102478.
- Kane GC, Palmer D, Phillips AN, Kiron D, Buckley N (2015) Strategy, technology, drives digital transformation. MIT Sloan Manag Rev Deloitte University Press, 14 <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation>.

- -Lim, W. M., Ciasullo, M. V., Douglas, A., & Kumar, S. (2022). Environmental social governance (ESG) and total quality management (TQM): a multi-study systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-23. meta-SMES. *Procedia Manufacturing*, 21, 341-348
- Lukonga, I. (2018), *Fintech, Inclusive Growth and Cyber Risks A Focus on the MENAP and CCA Regions*, IMF working paper International Monetary Fund Washington Dc.
- -Sainis, G., Kriemadis, A., & Kapnisi, D. (2022). The Impact of Sustainability and Total Quality Management on SMEs Financial Performance Under Crisis Conditions. In *Business under Crisis, Volume III* (pp. 235-255). Palgrave Macmillan, Cham.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة

دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-أقل من 35 سنة ☐ من 35 – أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر
- 3- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فما فوق

ثانيا محاور الاستبيان

👉 المحور الأول: متطلبات التحول الرقمي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب

لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الاستراتيجية						
1	تتوافق مرتكزات الاستراتيجية مع متطلبات التحول الرقمي					
2	نطاق استراتيجية التحول الرقمي يحقق التكامل المؤسسي ويساهم في تحقيق توجهات المستشفى					
3	نطاق استراتيجية التحول الرقمي في المستشفى تغطي كافة احتياجات الاطراف المعنية (موظفين، متعاملين، شركاء)					
4	تقوم المستشفى بصياغة استراتيجيات تحول رقمي مرنة وواقعية					
5	أهداف استراتيجية التحول الرقمي في المستشفى تحقق الرؤية والرسالة					
الثقافة التنظيمية						

					1	تحت المستشفى العاملين للتعاون على شكل فرق لتحقيق أهداف التحول الرقمي
					2	تسعى المستشفى إلى إيجاد بيئة عمل تتقبل التغيير الرقمي
					3	في المستشفى هناك حماس لدى العاملين من في أجل التحول الرقمي
					4	في المستشفى من السهل تغيير إجراءات العمل
					5	لدى العاملين في المستشفى الحرية في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم
القيادة التحويلية						
					1	تشجع الإدارة في المستشفى العاملين على تنفيذ رؤية المستشفى الخاصة بالتحول الرقمي
					2	تبحث المستشفى دائماً عن طرق جديدة لزيادة الكفاءة الرقمية
					3	تمنح الإدارة في المستشفى مكافآت وحوافز من أجل تشجيع العاملين للتحول الرقمي
					4	تسعى الإدارة في المستشفى الى توضيح استراتيجية التحول الرقمي

					5 تأخذ الادارة في المستشفى الى ملاحظات العاملين فيما يخص التحول الرقمي بعين
--	--	--	--	--	---

👉 المحور الثاني: الجودة الشاملة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

الرقم	البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
رضا الجمهور						
1	يتم تسجيل وتحليل احتياجات الجمهور ومتطلباتهم وتوقعاتهم					
2	يملك العاملون ما يكفي من المعرفة التقنية الأساسية للتعامل مع الجمهور					
3	يوجد نظام مطبق للتلقي والتعامل مع اقتراحات وشكاوى المرضى والعاملين					
4	يوجد نظام مطبق لقياس وتحسين رضا المستفيد من الخدمة بشكل دوري وتقوم بمتابعة تنفيذ التوصيات					
5	يتم تشجيع الجمهور على تقديم الشكاوى والمقترحات لتحسين الجودة					
مشاركة العاملين						
1	يتم تشجيع العاملين في المستشفى على حل المشكلات التي تواجههم					
2	يوجد لدى المستشفى آلية تقنية للتواصل بين إداراتها المختلفة					

					3	لدى العاملين المساعدة الفنية التي يحتاجونها لمساعدتهم على حل مشاكل الجودة
					4	يتم توفير التدريب المرتبط بالجودة لجميع العاملين في المستشفى
					5	تقوم المستشفى بإشراك ممثلون من جميع الأقسام الطبية وغير الطبية في التخطيط لنظام إدارة المعلومات وتطويره
دعم الإدارة						
					1	توجد خطة سنوية معتمدة وموثقة لتحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة بالمستشفى
					2	تتأكد الإدارة في المستشفى من أن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية والميزانيات تعكس الالتزام بإدارة الجودة الشاملة
					3	يتم نشر الوعي بتدريب جميع العاملين بالمستشفى على ضمان وتحسين الجودة وإشراكهم في تنفيذ أنشطة تحسين الجودة
					4	يتحمل مديرو المستوى الأعلى المسؤولية عن إدارة الجودة الشاملة

					5	تتم مراجعة مشكلات الجودة في المستشفى من خلال اجتماعات الإدارة العليا
التحسين المستمر						
					1	تعتمد المستشفى على خطط لتسيير وضمن استمرار العمل وتطويره
					2	يتم تدريب جميع مستخدمي نظام إدارة المعلومات في المستشفى بصورة على أحدث المستجدات
					3	تؤخذ بيانات الجودة في الاعتبار من العاملين أثناء عملهم اليومي
					4	تساند وتعزز الإدارة العليا جهود التحسين المستمر للجودة وأنشطة الأمان والسلامة
					5	يتم الكشف عن النقاط / الأماكن التي ضاع فيها الوقت مقابل الخدمة المقدمة في سبيل تحسين العملية المقدمة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business administration



**The Impact of Digital Transformation Requirements on Enhancing
Total Quality Management: An Applied Study on Private Hospitals
in Riyadh**

Preparation:

Mada Saad Saab

241002157

Supervision:

Dr. Asmaa Abo Anzah

Dr. Angy Hassan Nashat

1446 – 2024