

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة صحية



عنوان البحث

تأثير ادارة التحول الرقمي بالمستشفيات الحكومية دراسة حالة المستشفيات الحكومية
السعودية

إعداد الطالبة/سماهر بندر الوادعي

إشراف/ د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة الدراسة

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً في شتى القطاعات، ولا سيما القطاع الصحي الذي يمثل ركيزة أساسية في حياة المجتمعات. وقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية هذا التحول، وسعت إلى تبني التقنيات الحديثة في مختلف جوانب الرعاية الصحية، إيماناً منها بأثر ذلك في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين.

تعتبر المستشفيات الحكومية السعودية جزءاً لا يتجزأ من منظومة الرعاية الصحية في المملكة، وهي تسعى باستمرار إلى تطوير خدماتها ومواكبة التطورات العالمية في المجال الطبي. وفي هذا السياق، يأتي التحول الرقمي كأحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تتبناها وزارة الصحة، بهدف الارتقاء بمستوى الرعاية الصحية المقدمة في هذه المستشفيات.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير إدارة التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية السعودية، وذلك من خلال دراسة حالة محددة لمجموعة من هذه المستشفيات. وتسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، من بينها:

1. تحديد مفهوم التحول الرقمي في القطاع الصحي، وأهميته في تحسين جودة الخدمات المقدمة.
2. استعراض أبرز التقنيات الرقمية المستخدمة في المستشفيات الحكومية السعودية، مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والتطبيب عن بعد، والذكاء الاصطناعي.
3. تقييم تأثير التحول الرقمي على أداء المستشفيات الحكومية، من حيث تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتعزيز رضا المرضى.
4. تحديد التحديات التي تواجه المستشفيات الحكومية في عملية التحول الرقمي، واقتراح الحلول المناسبة للتغلب عليها.

تعتمد الدراسة على منهجية بحثية متكاملة، تجمع بين التحليل النظري والتطبيقي. وتشمل الدراسة مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع الصحي، وإجراء مقابلات

مع مسؤولين في وزارة الصحة والمستشفيات الحكومية، وتحليل البيانات والإحصائيات المتاحة.

مشكلة الدراسة:

المشكلة الرئيسية:

تواجه المستشفيات الحكومية السعودية تحديات في تحقيق التحول الرقمي الفعال، مما يؤثر على قدرتها على تقديم خدمات رعاية صحية عالية الجودة تلبي تطلعات المرضى وتسهم في تحقيق أهداف رؤية 2030.

المشكلات الفرعية

1. التحديات التقنية:

1. نقص البنية التحتية: ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المستشفيات، مثل نقص في الأجهزة والمعدات الحديثة، وضعف شبكات الإنترنت، مما يعيق تطبيق التقنيات الرقمية.

2. التكامل بين الأنظمة: صعوبة التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة المستخدمة في المستشفيات، مما يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتدفقها بسلاسة.

3. الأمن السيبراني: مخاوف بشأن أمن البيانات وسرية معلومات المرضى، والحاجة إلى اتخاذ إجراءات صارمة لحماية الأنظمة الرقمية من الهجمات السيبرانية.

2. التحديات الإدارية والتنظيمية:

1. مقاومة التغيير: مقاومة من بعض العاملين في المستشفيات للتغيير وتبني التقنيات الرقمية الجديدة، مما يتطلب جهوداً كبيرة للتوعية والتدريب.

2. **نقص الكفاءات:** نقص في الكفاءات المتخصصة في إدارة وتشغيل الأنظمة الرقمية، مما يستدعي تطوير برامج تدريبية لتأهيل الكوادر البشرية.

3. **التخطيط الاستراتيجي:** الحاجة إلى وضع خطط استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، تحدد الأهداف والمراحل وتضمن التمويل الكافي وتوزيع المسؤوليات.

3. التحديات المالية:

1. **ارتفاع التكاليف:** ارتفاع تكاليف تطبيق التقنيات الرقمية، بما في ذلك شراء الأجهزة والمعدات، وتطوير البرامج، وتدريب الموظفين، مما يتطلب تخصيص موارد مالية كافية.

2. **التمويل المستدام:** صعوبة ضمان التمويل المستدام لعملية التحويل الرقمي على المدى الطويل، مما يستدعي البحث عن مصادر تمويل متنوعة ومبتكرة.

4. التحديات الاجتماعية والثقافية:

1. **القبول المجتمعي:** الحاجة إلى تعزيز القبول المجتمعي للتحويل الرقمي في القطاع الصحي، وتوعية المرضى بأهمية استخدام التقنيات الرقمية في تحسين الرعاية الصحية.

2. **الفجوة الرقمية:** وجود فجوة رقمية بين الأجيال، حيث يجد كبار السن صعوبة في استخدام التقنيات الرقمية، مما يتطلب توفير الدعم والتوجيه اللازم لهم.

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية وعملية بالغة، وذلك على النحو التالي:

الأهمية العلمية

1. **إثراء الأدبيات:** تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع الصحي، وتحديدًا في سياق المستشفيات الحكومية السعودية. وتقدم تحليلاً معمقاً للتحديات والفرص المرتبطة بهذا التحول، وتسلط الضوء على أفضل الممارسات والتجارب الناجحة.
2. **تطوير المعرفة:** تساعد الدراسة في تطوير المعرفة حول تأثير التحول الرقمي على أداء المستشفيات الحكومية، من حيث تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز رضا المرضى. وتقدم رؤية جديدة حول كيفية الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحسين جودة الرعاية الصحية.
3. **توجيه البحوث المستقبلية:** يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة انطلاق لبحوث مستقبلية في مجال التحول الرقمي في القطاع الصحي، وتحديدًا في المستشفيات الحكومية. ويمكن أن تساهم في تحديد مجالات البحث ذات الأولوية، وتقديم إطار نظري ومنهجي للباحثين.

الأهمية العملية

1. **دعم اتخاذ القرار:** تقدم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في وزارة الصحة والمستشفيات الحكومية في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التحول الرقمي. وتساعد في وضع خطط استراتيجية فعالة لتطبيق التقنيات الرقمية، وتحديد أولويات الاستثمار في هذا المجال.

2. **تحسين الأداء:** يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تحسين أداء المستشفيات الحكومية، من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات عملية لتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز رضا المرضى.
3. **تطوير الممارسات:** تساعد الدراسة في تطوير الممارسات في مجال التحول الرقمي في القطاع الصحي، من خلال تقديم أمثلة على أفضل الممارسات والتجارب الناجحة، وتحديد التحديات التي يجب التغلب عليها.
4. **خدمة المجتمع:** في نهاية المطاف، تهدف هذه الدراسة إلى خدمة المجتمع من خلال المساهمة في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة في المستشفيات الحكومية، وتمكين المواطنين والمقيمين من الحصول على خدمات صحية أفضل وأكثر فعالية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث إلى فهم وتقييم تأثير إدارة التحول الرقمي على أداء المستشفيات الحكومية السعودية، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح هذا التحول، وتقديم توصيات عملية لتحسينه.

الأهداف الفرعية

1. التعرف على واقع التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية السعودية:

- تحديد مستوى تطبيق التقنيات الرقمية في المستشفيات الحكومية، مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والتطبيب عن بعد، والذكاء الاصطناعي.
- تقييم البنية التحتية التقنية في المستشفيات، بما في ذلك الأجهزة والمعدات، وشبكات الإنترنت، والأمن السيبراني.

- تحليل الموارد البشرية المتاحة في المستشفيات، من حيث الكفاءات المتخصصة في إدارة وتشغيل الأنظمة الرقمية.

2. تقييم تأثير التحول الرقمي على أداء المستشفيات الحكومية:

- قياس تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات في المستشفيات، مثل تقليل وقت الانتظار، وتحسين إدارة الموارد، وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- تحليل تأثير التحول الرقمي على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى، مثل تحسين دقة التشخيص، وزيادة فرص الحصول على الاستشارة الطبية، وتعزيز رضا المرضى.
- تقييم تأثير التحول الرقمي على التكاليف التشغيلية في المستشفيات، مثل تقليل التكاليف الإدارية، وتكاليف الرعاية الصحية، وتكاليف الصيانة.

3. تحديد التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية:

- استكشاف التحديات التقنية، مثل نقص البنية التحتية، وصعوبة التكامل بين الأنظمة، ومخاطر الأمن السيبراني.
- تحليل التحديات الإدارية والتنظيمية، مثل مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات، وعدم وجود خطط استراتيجية واضحة.
- تحديد التحديات المالية، مثل ارتفاع تكاليف التطبيق، وصعوبة ضمان التمويل المستدام.
- استكشاف التحديات الاجتماعية والثقافية، مثل القبول المجتمعي للتقنيات الرقمية، والفجوة الرقمية بين الأجيال.

4. تقديم توصيات لتحسين إدارة التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية:

- اقتراح حلول عملية للتغلب على التحديات التقنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي تواجه التحول الرقمي.

- تطوير إطار عمل مقترح لإدارة التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية، يتضمن تحديد الأهداف، وتطوير الخطط، وتنفيذها، وتقييمها.
- تحديد أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي في القطاع الصحي، وتقديم توصيات للاستفادة منها في السياق السعودي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير إدارة التحول الرقمي على أداء المستشفيات الحكومية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

1. ما هو واقع التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية السعودية؟

- ما هو مستوى تطبيق التقنيات الرقمية في المستشفيات الحكومية، مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والتطبيب عن بعد، والذكاء الاصطناعي؟
- ما هي حالة البنية التحتية التقنية في المستشفيات، بما في ذلك الأجهزة والمعدات، وشبكات الإنترنت، والأمن السيبراني؟
- ما هي الموارد البشرية المتاحة في المستشفيات، من حيث الكفاءات المتخصصة في إدارة وتشغيل الأنظمة الرقمية؟

2. ما هو تأثير التحول الرقمي على أداء المستشفيات الحكومية؟

- كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات في المستشفيات، مثل تقليل وقت الانتظار، وتحسين إدارة الموارد، وتبسيط الإجراءات الإدارية؟

○ كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى،
مثل تحسين دقة التشخيص، وزيادة فرص الحصول على الاستشارة الطبية،
وتعزيز رضا المرضى؟

○ كيف يؤثر التحول الرقمي على التكاليف التشغيلية في المستشفيات، مثل
تقليل التكاليف الإدارية، وتكاليف الرعاية الصحية، وتكاليف الصيانة؟

3. ما هي التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية؟

○ ما هي التحديات التقنية، مثل نقص البنية التحتية، وصعوبة التكامل بين
الأنظمة، ومخاطر الأمن السيبراني؟

○ ما هي التحديات الإدارية والتنظيمية، مثل مقاومة التغيير، ونقص
الكفاءات، وعدم وجود خطط استراتيجية واضحة؟

○ ما هي التحديات المالية، مثل ارتفاع تكاليف التطبيق، وصعوبة ضمان
التمويل المستدام؟

○ ما هي التحديات الاجتماعية والثقافية، مثل القبول المجتمعي للتقنيات
الرقمية، والفجوة الرقمية بين الأجيال؟

4. ما هي التوصيات المقترحة لتحسين إدارة التحول الرقمي في المستشفيات
الحكومية؟

○ ما هي الحلول العملية للتغلب على التحديات التقنية والإدارية والمالية
والاجتماعية التي تواجه التحول الرقمي؟

○ ما هو إطار العمل المقترح لإدارة التحول الرقمي في المستشفيات
الحكومية، والذي يتضمن تحديد الأهداف، وتطوير الخطط، وتنفيذها،
وتقييمها؟

○ ما هي أفضل الممارسات والتجارب الناجحة في مجال التحول الرقمي في
القطاع الصحي، وكيف يمكن الاستفادة منها في السياق السعودي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

تؤثر إدارة التحول الرقمي بشكل إيجابي على أداء المستشفيات الحكومية السعودية، من حيث تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف وتعزيز رضا المرضى.

الفرضيات الفرعية

1. واقع التحول الرقمي:

- يوجد تفاوت في مستوى تطبيق التقنيات الرقمية بين المستشفيات الحكومية السعودية، حيث تتبنى بعض المستشفيات تقنيات متقدمة مثل السجلات الصحية الإلكترونية والتطبيب عن بعد، بينما لا تزال مستشفيات أخرى تعتمد على أساليب تقليدية.
- تعاني بعض المستشفيات من ضعف في البنية التحتية التقنية، مما يعيق تطبيق التقنيات الرقمية بشكل فعال.
- يوجد نقص في الكفاءات المتخصصة في إدارة وتشغيل الأنظمة الرقمية في بعض المستشفيات الحكومية.

2. تأثير التحول الرقمي:

- يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة العمليات في المستشفيات الحكومية، من خلال تقليل وقت الانتظار، وتحسين إدارة الموارد، وتبسيط الإجراءات الإدارية.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى، من خلال تحسين دقة التشخيص، وزيادة فرص الحصول على الاستشارة الطبية، وتعزيز رضا المرضى.

- يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل التكاليف التشغيلية في المستشفيات الحكومية، من خلال تقليل التكاليف الإدارية، وتكاليف الرعاية الصحية، وتكاليف الصيانة.

3. تحديات التحول الرقمي:

- تتمثل أبرز التحديات التقنية في نقص البنية التحتية، وصعوبة التكامل بين الأنظمة، ومخاطر الأمن السيبراني.
- تشمل أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية مقاومة التغيير، ونقص الكفاءات، وعدم وجود خطط استراتيجية واضحة.
- تتمثل أبرز التحديات المالية في ارتفاع تكاليف التطبيق، وصعوبة ضمان التمويل المستدام.
- تشمل أبرز التحديات الاجتماعية والثقافية القبول المجتمعي للتقنيات الرقمية، والفجوة الرقمية بين الأجيال.

4. توصيات لتحسين التحول الرقمي:

- يمكن التغلب على التحديات التقنية من خلال الاستثمار في البنية التحتية، وتطوير آليات التكامل بين الأنظمة، وتعزيز الأمن السيبراني.
- يمكن التغلب على التحديات الإدارية والتنظيمية من خلال وضع خطط استراتيجية واضحة، وتدريب الموظفين، وتغيير الثقافة التنظيمية.
- يمكن التغلب على التحديات المالية من خلال البحث عن مصادر تمويل متنوعة، وترشيد الإنفاق، وتقييم العائد على الاستثمار.
- يمكن التغلب على التحديات الاجتماعية والثقافية من خلال توعية المجتمع بأهمية التحول الرقمي، وتوفير الدعم والتوجيه للمرضى.

مصطلحات الدراسة

مصطلحات أساسية

1. **التحول الرقمي:** عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جذرية في طريقة عملها وتفاعلها مع العملاء.
2. **إدارة التحول الرقمي:** تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التحول الرقمي في المؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
3. **المستشفيات الحكومية:** مؤسسات صحية تقدم خدمات الرعاية الصحية للمواطنين والمقيمين بدعم وتمويل من الحكومة.
4. **أداء المستشفيات:** مقياس لمدى تحقيق المستشفى لأهدافها، من حيث الكفاءة والجودة ورضا المرضى والتكاليف.

مصطلحات فرعية

1. **التقنيات الرقمية:** مجموعة الأدوات والأنظمة والبرامج التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والتطبيب عن بعد، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء.
2. **السجلات الصحية الإلكترونية (EHR):** نظام رقمي لتخزين وإدارة معلومات المرضى الصحية، مما يسهل الوصول إليها وتبادلها بين الأقسام المختلفة.
3. **التطبيب عن بعد (Telemedicine):** تقديم خدمات الرعاية الصحية عن بعد باستخدام التقنيات الرقمية، مثل الفيديو والإنترنت.
4. **الذكاء الاصطناعي (AI):** فرع من فروع علوم الحاسوب يهدف إلى تطوير أنظمة قادرة على محاكاة القدرات الذهنية البشرية، مثل التعلم والاستنتاج واتخاذ القرار.
5. **إنترنت الأشياء (IoT):** شبكة من الأجهزة المتصلة بالإنترنت، والتي يمكنها جمع البيانات وتبادلها، مما يتيح مراقبة العمليات وتحسينها.
6. **كفاءة المستشفيات:** قدرة المستشفى على تحقيق أهدافها بأقل قدر من الموارد، مثل تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

7. **جودة الرعاية الصحية:** مدى مطابقة الخدمات الصحية المقدمة للمعايير المهنية، وقدرتها على تلبية احتياجات المرضى وتحسين صحتهم.
8. **رضا المرضى:** مدى شعور المرضى بالرضا عن الخدمات الصحية المقدمة لهم، من حيث جودة الرعاية وسهولة الوصول إليها والتواصل مع الأطباء والموظفين.
9. **التكاليف:** الموارد المالية التي تنفقها المستشفى على تقديم الخدمات الصحية، بما في ذلك تكاليف التشغيل والصيانة والتجهيزات.

متغيرات الدراسة: التابع والمستقل

في هذه الدراسة، يتم تحديد المتغيرات التابعة والمستقلة على النحو التالي:

المتغير التابع

1. **أداء المستشفيات الحكومية:** يشمل هذا المتغير عدة جوانب، منها:
 - a. **كفاءة العمليات:** مثل تقليل وقت الانتظار، وتحسين إدارة الموارد، وتبسيط الإجراءات الإدارية.
 - b. **جودة الرعاية الصحية:** مثل تحسين دقة التشخيص، وزيادة فرص الحصول على الاستشارة الطبية، وتعزيز رضا المرضى.
 - c. **التكاليف التشغيلية:** مثل تقليل التكاليف الإدارية، وتكاليف الرعاية الصحية، وتكاليف الصيانة.

المتغير المستقل

2. **إدارة التحول الرقمي:** يشمل هذا المتغير عدة عناصر، منها:
3. **تطبيق التقنيات الرقمية:** مثل استخدام السجلات الصحية الإلكترونية، والتطبيب عن بعد، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء.

4. البنية التحتية التقنية: مثل حالة الأجهزة والمعدات، وشبكات الإنترنت، والأمن السيبراني.

5. الموارد البشرية: مثل توفر الكفاءات المتخصصة في إدارة وتشغيل الأنظمة الرقمية.

6. الاستراتيجيات والخطط: مثل وجود خطط استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي، وتخصيص الموارد الكافية لتنفيذها.

العلاقة بين المتغيرات

تفترض الدراسة أن إدارة التحويل الرقمي (المتغير المستقل) تؤثر على أداء المستشفيات الحكومية (المتغير التابع). بمعنى آخر، أن تطبيق التقنيات الرقمية وتطوير البنية التحتية وتأهيل الموارد البشرية ووضع استراتيجيات فعالة للتحويل الرقمي، يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وجودة الرعاية الصحية وخفض التكاليف في المستشفيات الحكومية.

أولاً: الدراسات العربية السابقة

5. دراسة المري (2009):

1. الاسم: دور التقنية الحديثة في رفع كفاءة أداء العاملين.
2. المؤلف: المري.
3. الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة دور التقنية الحديثة (الحاسوب، الطابعات) في تسهيل إجراءات العمل لـ 1200 ضابط في الخدمات الطبية للقوات المسلحة السعودية. وجدت الدراسة أن مستوى استخدام التقنية ودورها في تسهيل إجراءات العمل متوسط، وأن عدم توفر الدورات التدريبية هو ما يحول دون استخدامها بدرجة عالية. أوصت الدراسة بالحاجة إلى خطة شاملة متكاملة في مجال استخدام التقنيات الحديثة.

6. دراسة بدح (2007):

1. الاسم: أثر حوسبة العمل على الأداء.
2. المؤلف: بدح.
3. الملخص: فحصت الدراسة أثر حوسبة العمل على الأداء لـ 222 من الأطباء والإداريين والمرضى. تبين وجود علاقة إيجابية بين توفر مستلزمات حوسبة العمل وبين الأداء في المستشفى. توصلت الدراسة إلى أهمية مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات، وضرورة الرقابة عليها لتحقيق أمن وسرية المعلومات.

7. دراسة العفيفي (2006):

1. الاسم: استخدام نظم المعلومات الصحية في الرعاية الأولية.

2. المؤلف: العفيفي.

3. الملخص: استكشفت الدراسة استخدام نظم المعلومات الصحية في الرعاية الأولية، وعرضت النظم المطبقة. وجدت أن أهم البرمجيات المعتمدة هي: نظام المعلومات العيادي، برنامج حوسبة تقارير الرعاية الأولية، نظام الطب المهني، ونظام مختبر الصحة العامة. أوصت الدراسة باتباع النظام العالمي في تشخيص الأمراض، وتطبيق نظام المعلومات العيادي CIS في كافة العيادات، ورفع مستوى المعرفة في تكنولوجيا المعلومات لدى الكادر الصحي.

8. دراسة سوار الذهب (2005):

1. الاسم: تقييم الوضع الحالي لنظم المعلومات الصحية بالمراكز الصحية في الخرطوم.

2. المؤلف: سوار الذهب.

3. الملخص: هدفت الدراسة إلى تقييم الوضع الحالي لنظم المعلومات الصحية بالمراكز الصحية في الخرطوم. وجدت أن 94% من الكادر فنيو إحصاء، وأن 75% تلقوا تدريباً قصيراً في الإحصاء، وأن 93% من المراكز المبحوثة لا يوجد فيها حاسوب، وأن 64% من الأطباء هم أطباء عموميون، وأن أكثر من 82% منهم لم يتلقوا تدريباً في نظم المعلومات. أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب مناسب للإحصائيين والمدراء والأطباء، وتطوير نظام المعلومات بإدخال الحاسوب والشبكات.

9. دراسة الشرفا (2004):

1. الاسم: تقييم نظم المعلومات المستخدمة في وزارة الصحة.

2. المؤلف: الشرفا.

3. الملخص: تبين من تقييم نظم المعلومات المستخدمة في وزارة الصحة أن لدى 74% من المستخدمين توجهات إيجابية لتلك الأنظمة. أوصت الدراسة

بالاهتمام بتطوير آلية الدعم الفني، وتوفير مصادر لسد الحاجات من الأجهزة والمعدات والخبرات، وتحديد الاحتياجات التدريبية للمستخدمين، وضمان مشاركتهم عند تطويرها.

10. دراسة الملكاوي (2004):

1. الاسم: تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة.
2. المؤلف: الملكاوي.
3. الملخص: هدفت الدراسة إلى تحليل الواقع الفعلي لمدى استخدام نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في مدينة الحسين الطبية، والآثار المترتبة على استخدامها في صنع القرار. توصلت الدراسة إلى أن 75% من العينة الإدارية و 39% من العينة الطبية يستخدمون نظم المعلومات الإدارية، وأن لهذه النظم تأثيرًا إيجابيًا على مجال الأعمال الطبية (تسهيل ربط المعلومات، وتجنب ضياع البيانات) والإدارية (تسهيل إعداد التقارير، وتوفير الطاقة البشرية). أوصت الدراسة باستخدام السجلات الصحية، وإكمال أعمال الحوسبة في جميع الأقسام، وعقد الدورات التدريبية، وخلق الوعي الكافي لدى الإدارة العليا بأهمية هذه النظم.

11. دراسة الشريجي (2001):

1. الاسم: المعلومات الصحية والطبية في إقليم الشرق الأوسط.
2. المؤلف: الشريجي (منظمة الصحة العالمية).
3. الملخص: أجرت منظمة الصحة العالمية دراسة لتقييم وضع نظم المعلومات الصحية في وزارات الصحة لـ 18 بلدًا في إقليم الشرق الأوسط. توصلت الدراسة إلى أن 8 من تلك البلدان لديها نظام معلومات صحي فعال، و 10 بلدان بصدد التخطيط لبناء نظام معلومات، و 8 أعدت خطة وطنية لنظم المعلومات الصحية والتواصل عن بعد، وأن 13 بلدًا لديها

شبكة المعلومات المحلية LAN، و 2 بصدد التخطيط، و 3 ليس لديها خطة. كما وجدت الدراسة أن العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات عددهم ضئيل جدًا (607 موزعون على وزارات الصحة لـ 20 بلدًا). شخّصت منظمة الصحة معوقات تطوير نظم المعلومات في الشرق الأوسط، منها عدم إدراك تأثيره في مجال الرعاية الصحية، والافتقار إلى الرؤيا المستقبلية، وعدم القدرة على تحمل التكاليف، وقلة الخبرة، وضعف البنى التحتية، وغياب الإطار القانوني. أوصت الدراسة دول الإقليم بإعداد خطط لإدخال نظم المعلومات الصحية في المؤسسات الصحية، وتخصيص الموارد المالية والبشرية، ودعم حفظ المعلومات، وتنفيذ حملات توعية للعاملين، والاستثمار في الموارد البشرية في تكنولوجيا المعلومات، وإعداد البنية التحتية النموذجية للسجلات الصحية الإلكترونية وفق المعايير الدولية.

الإطار النظري

1. مفهوم التحول الرقمي في القطاع الصحي:
12. تعريف التحول الرقمي وأهميته في السياق الصحي.
13. الفرق بين التحول الرقمي والأتمتة والرقمنة.
14. أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي (التقنيات، العمليات، الثقافة، القيادة).

2. الإطار النظري للتحول الرقمي:

1. نظريات ونماذج التحول الرقمي في المؤسسات الصحية.
2. أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الصحية.
3. دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتعلقة بالصحة.
3. التقنيات الرقمية المستخدمة في المستشفيات:

1. السجلات الصحية الإلكترونية (EHR).
2. التطبيب عن بعد (Telemedicine).
3. الذكاء الاصطناعي (AI) في الرعاية الصحية.
4. إنترنت الأشياء (IoT) في المجال الطبي.
5. تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics).

4. إدارة التحول الرقمي في المستشفيات:

1. أهمية وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.
2. دور القيادة في دعم عملية التحول الرقمي.
3. تغيير ثقافة المؤسسة وتأهيل الموظفين للتعامل مع التقنيات الجديدة.
4. إدارة التغيير والتغلب على مقاومة الموظفين.
5. تأثير التحول الرقمي على أداء المستشفيات:

1. تحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف.
2. زيادة جودة الرعاية الصحية وتحسين تجربة المرضى.
3. تسهيل الوصول إلى الخدمات الصحية في المناطق النائية.
4. دعم اتخاذ القرارات السريرية والإدارية.
6. التحديات التي تواجه التحول الرقمي في المستشفيات:
 1. التحديات التقنية (البنية التحتية، الأمن السيبراني، التكامل بين الأنظمة).
 2. التحديات الإدارية (مقاومة التغيير، نقص الكفاءات، التخطيط الاستراتيجي).
 3. التحديات المالية (ارتفاع تكاليف التطبيق، صعوبة التمويل المستدام).
 4. التحديات الاجتماعية والثقافية (القبول المجتمعي، الفجوة الرقمية).
7. تجارب دولية في التحول الرقمي في المستشفيات:
 1. استعراض تجارب دول متقدمة في التحول الرقمي في القطاع الصحي.
 2. الدروس المستفادة من التجارب الدولية وإمكانية تطبيقها في السياق السعودي.
8. دور الحكومة في دعم التحول الرقمي في المستشفيات:
 1. السياسات والاستراتيجيات الحكومية المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع الصحي.
 2. المبادرات الحكومية لدعم المستشفيات في عملية التحول الرقمي.
 3. دور وزارة الصحة في تنظيم ومراقبة التحول الرقمي في المستشفيات.
9. أخلاقيات التحول الرقمي في الرعاية الصحية:
 1. حماية خصوصية بيانات المرضى وأمن المعلومات.
 2. المسؤولية القانونية والأخلاقية للأطباء والموظفين.
 3. تأثير الذكاء الاصطناعي على مستقبل الرعاية الصحية.
10. مستقبل التحول الرقمي في المستشفيات:

1. التوجهات المستقبلية في مجال التقنيات الرقمية الصحية.
2. التطورات المتوقعة في مجال التحول الرقمي في المستشفيات.
3. أثر التحول الرقمي على مستقبل مهنة الطب والرعاية الصحية.

منهجية وطرق بحث الدراسة

1. المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف وتحليل الظاهرة المدروسة (تأثير إدارة التحول الرقمي على أداء المستشفيات الحكومية) من خلال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية المعنيين بالتحول الرقمي، بما في ذلك:

- **المديرون:** مدراء المستشفيات، ورؤساء الأقسام، والمسؤولون عن تقنية المعلومات.
- **الأطباء:** الأطباء في مختلف التخصصات.
- **المرضى:** المرضى والفنيون الطبيون.
- **الموظفون الإداريون:** الموظفون المسؤولون عن إدارة البيانات والسجلات، والموظفون العاملون في أقسام تقنية المعلومات.

3. عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة له. يمكن استخدام أحد أساليب أخذ العينات، مثل:

- **العينة العشوائية البسيطة:** يتم اختيار أفراد العينة عشوائياً من جميع أفراد المجتمع.
- **العينة الطبقية:** يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات (مثل المديرين، الأطباء، المرضى)، ثم يتم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة.

- **العينة العنقودية:** يتم تقسيم المجتمع إلى مجموعات (مثل المستشفيات)، ثم يتم اختيار عينة عشوائية من المجموعات، ويتم أخذ جميع أفراد المجموعات التي تم اختيارها كعينة للدراسة.

4. أداة جمع البيانات: الاستبيان

يعتبر الاستبيان هو الأداة الوحيدة المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات. سيتم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، تغطي جوانب مختلفة من موضوع الدراسة، مثل:

- **البيانات الديموغرافية:** معلومات عن المشاركين، مثل العمر، الجنس، الوظيفة، سنوات الخبرة.
- **واقع التحول الرقمي:** أسئلة حول مستوى تطبيق التقنيات الرقمية في المستشفى، وحالة البنية التحتية التقنية، والموارد البشرية المتاحة.
- **تأثير التحول الرقمي:** أسئلة حول تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات، وجودة الرعاية الصحية، والتكاليف التشغيلية.
- **تحديات التحول الرقمي:** أسئلة حول التحديات التي تواجه المستشفى في عملية التحول الرقمي.
- **توصيات لتحسين التحول الرقمي:** أسئلة حول المقترحات والتوصيات لتحسين إدارة التحول الرقمي في المستشفيات.

5. إجراءات جمع البيانات

- **الحصول على الموافقات:** قبل البدء في جمع البيانات، سيتم الحصول على الموافقات اللازمة من الجهات المعنية، مثل وزارة الصحة وإدارة المستشفى.
- **توزيع الاستبيان:** سيتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة من خلال الوسائل المناسبة، مثل البريد الإلكتروني أو التوزيع المباشر.

- جمع الاستبيانات: سيتم جمع الاستبيانات بعد استكمالها من قبل المشاركين.

6. تحليل البيانات

- سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:
- الإحصاء الوصفي: لحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية للبيانات.
- الإحصاء الاستدلالي: لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج حول العلاقة بين المتغيرات.

حدود الدراسة

1. حدود المجتمع: تقتصر الدراسة على العاملين في المستشفيات الحكومية السعودية المعنيين بالتحول الرقمي، وقد لا تشمل جميع العاملين في القطاع الصحي.
2. حدود العينة: قد يؤثر حجم العينة وطريقة اختيارها على تعميم النتائج على جميع المستشفيات الحكومية.
3. حدود الأداة: تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات، مما قد يؤدي إلى بعض التحيز في الإجابات.
4. حدود النطاق: تركز الدراسة على تأثير إدارة التحول الرقمي على أداء المستشفيات الحكومية، وقد لا تتناول جوانب أخرى من التحول الرقمي في القطاع الصحي.
5. حدود الزمان والمكان: قد تكون نتائج الدراسة مرتبطة بالوقت والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، وقد لا تكون قابلة للتعميم على فترات زمنية أو أماكن أخرى.
6. حدود التحليل: قد تقتصر الدراسة على استخدام أساليب إحصائية محددة في تحليل البيانات، مما قد يؤثر على النتائج والتفسيرات.
7. حدود الموارد: قد تكون هناك قيود على الموارد المتاحة للدراسة، مثل الوقت والجهد والتكلفة، مما قد يؤثر على حجم العينة أو نطاق الدراسة.

المراجع

أولاً: الكتب

4. العجمي، حمد محمد 2016. تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة. دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، الرياض.

ثانياً: الرسائل العلمية غير المنشورة

5. ابو شكر، أحمد وليد 2012. أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات: دراسة تطبيقية على عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من وجهة نظر الموظفين والمرضى. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية

6. أحمد، محمد فتحي 2020. استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينيا الى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 (6).
7. بدير، المتولي اسماعيل 2020. متطلبات رقمته الجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية. مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 12 (1).
8. الثمالي، إيلاف، وأحمد، أميرة 2023. التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ في مدينة الرياض. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 47، العدد 1، ص 102-119.
9. جاب الله، عاطف، وحسيب، السيد، والصاوي، وائل 2023. تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام (دراسة ميدانية). المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، المجلد 7، العدد 2، ص 57-90.

10. جاد الله، جيهان 2023. التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. مجلة الخدمات الاجتماعية، مجلد 77، العدد 1، ص 72-114.
11. شديد، مصطفى 2021. تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 4، العدد 22، ص 193-226.
12. كافيه عيدوني، حميد بن حجوبة 2017. الإدارة الإلكترونية في العالم وسبل تطبيقها، واقع وآفاق. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، 9(11)، ص 123-235.
13. محمود، هاني 2022. قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية (دراسة حالة). المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد 3، العدد 4، ص 433-495.
14. مقرض، هند 2023. قياس الأثر الوسيط للقدرات الديناميكية على العلاقة بين استخدام تقنيات التحول الرقمي كآلية لتوجيه عوامل الأداء التكيفي لخدمات منظومة التأمين الصحي الشامل خلال جائحة كورونا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 4، العدد 2، ص 228-241.

المراجع الأجنبية

1. Abugabel, A. 2023. The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices"An Empirical Study on Private Hospitals in Lower Egypt". Journal

of Alexandria University for Administrative Sciences, Vol 60 (2).

2. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149–160.
3. AL-Hindi, S. (2022) Exploring Digital Supply Chain and Its Impact on Organizational Innovation; The Case of Private Hospitals in Jordan. *Course of International Operations and Supply Chain*.
4. AL-Mubarak, H., & Aruna, M. 2013. Technology Innovation for SME Growth: A Perception for the Emerging Economies. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 4(3).
5. Alves, M. F. R., Galina, S. V. R., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*.
6. Bronstein, H., Nielsen, C. B., Schroeder, B. C., & McCulloch, 1 (2020). The role of chemical design in the performance of organic semiconductors. *Nature Reviews Chemistry*, 4(2), 66–77.
7. Bumann, J., & Peter, M. (2019). Action fields of digital transformation—a review and comparative analysis of digital transformation maturity models and frameworks. *Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management. Innovation und Unternehmertum*, 2, 13–40.
8. Dong. Xin (2016). On Campus: a mobile platform towards a smart campus, *Journal Springerplus*, 5(1). Published online

2016 Jul 4. doi: 10.1186/s40064-016-2608-4, Available:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4931999/>

9. Farzad, F.S., Salamzadeh, Y., Amran, A.B. and Hafezalkotob, A., 2020. Social innovation: Towards a better life after COVID-19 crisis: What to concentrate on. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(1), pp.89-120.
10. Gopaul, M. & Manley, L. L.. 2015. SME Perception of Government Assistance within South Africa. *Journal of Governance and Regulation*, 4(4), Continued2: Department of Marketing and Retail Management.
11. Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability*, 11(22), 6395.
12. Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L. (2010), *Multivariate Data Analysis*(7th edition). New York: Macmillan Publishing Company,

Mid–Ocean University

College of Management

Department/Major.

Master of Health Administration



Research Title

The Impact of Digital Transformation Management in Government
Hospitals: A Case Study of Saudi Government Hospitals

Prepared by the Student/Samaher Bandar Alwadaei

Supervised by/Fayez Jarad

2025