

## The Impact of Digital Transformation on Human Competency Development: An Applied Study of the Qassim Health Cluster

<https://www.doi.org/10.56830/IJAMS09202508>

**Osama Abdulmohsen Almuqhim**

*Master of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah, 11952, Saudi Arabia*

[451105229@s.mu.edu.sa](mailto:451105229@s.mu.edu.sa)

**Maged Mostafa Albaz**

*College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majma'ah, 11952, Saudi Arabia*

### Abstract:

This study aimed to investigate the impact of digital transformation on the development of human resource efficiency within the health cluster in Al-Qassim. The study focused on assessing the degree of health transformation in enhancing human resource efficiency, the benefits of digital transformation, the challenges faced in improving human resource efficiency, and the methods of developing human competencies through digital transformation from the perspective of employees in the Al-Qassim health cluster. The descriptive survey approach was employed, using a questionnaire to collect data from the study sample. The study population consisted of all employees in the Al-Qassim health cluster, with the targeted sample comprising 378 employees, of whom 261 responded to the electronically distributed questionnaire. The results regarding the state of digital transformation in the context of developing human competencies showed a high level of agreement, with a mean score of 3.59, particularly considering the availability of infrastructure and administrative support. Additionally, the findings indicated clear benefits of digital transformation, with a mean score of 3.63, especially in enhancing innovation capacity, increasing employee satisfaction, providing quick access to information, and improving performance efficiency and service quality. Regarding the challenges facing this transformation, the overall mean score was 3.89, with the main challenges identified as difficulties in updating technological systems, issues with technical support, challenges in system integration, and insufficient infrastructure. As for methods of developing human competencies through digital transformation, the overall mean score for this dimension was 4.34, with key methods including promoting remote work and flexibility, providing digital collaboration tools, utilizing real-time feedback applications, and designing personalized development plans. Based on these results, the researcher recommended several key actions, including designing and implementing comprehensive digital training programs tailored to meet the needs of all employee categories, conducting a thorough assessment of departmental and job-related needs for technological devices and software, and ensuring the provision of necessary specialized software programs for each department.

**Keywords:** Digital Transformation, Infrastructure, Development, Human Resource, Healthcare.

## تأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية: دراسة تطبيقية على تجمع القصيم الصحي

اسامه عبد المحسن مقحم المقحم

ماجستير إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

ماجد مصطفى الباز

كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على تطوير كفاءة الموارد البشرية بتجمع القصيم الصحي. ركزت الدراسة على معرفة واقع التحول الرقمي في تطوير كفاءة الموارد البشرية، فوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه في تطوير كفاءة الموارد البشرية، وكذلك طرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين بتجمع القصيم الصحي. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بتجمع القصيم الصحي، وتمثلت عينة البحث المستهدفة في 378 موظف، شارك منهم 261 موظف الرد على الاستبانة التي تم توزيعها إلكترونياً عليهم. أظهرت النتائج فيما يتعلق بواقع التحول الرقمي في سياق تطوير الكفاءات البشرية درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.59) وخاصة في ظل توفر البنية التحتية والدعم الإداري. كما بنيت النتائج وجود فوائد واضحة للتحول الرقمي بمتوسط حسابي (3.63)، وخاصة تعزيز القدرة على الابتكار، وزيادة رضا الموظفين، وتوفير الوصول السريع للمعلومات، وتحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات. وعلى صعيد التحديات التي تواجه هذا التحول، بلغ المتوسط الإجمالي (3.89)، وتمثلت أبرز التحديات في صعوبة تحديث الأنظمة التكنولوجية، مشكلات الدعم الفني، صعوبة تكامل الأنظمة، وعدم كفاية البنية التحتية. أما بالنسبة لطرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي، بلغ المتوسط الإجمالي لهذا المحور (4.34)، وتمثلت أبرز الطرق في تعزيز العمل عن بُعد والمرونة، وتوفير أدوات التعاون الرقمي، واستخدام تطبيقات التغذية الراجعة الفورية وتصميم خطط تطوير شخصية. بناء على هذا النتائج، أوصى الباحث بعدة توصيات من أبرزها تصميم وتنفيذ برامج تدريبية رقمية شاملة ومتخصصة تلبي احتياجات جميع فئات العاملين، إجراء تقييم شامل لاحتياجات الأقسام والوظائف من الأجهزة والبرامج التقنية وتوفيرها بشكل كافٍ وحديث وسهل الاستخدام، وتحديد وتوفير البرامج الحاسوبية المتخصصة الضرورية لكل قسم.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، البنية التحتية، التطوير، كفاءة الموارد البشرية، الرعاية الصحية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1-1. المقدمة

لقد شهد العالم في العقود الأخيرة تطوراً رقمياً هائلاً، أثر بشكل كبير على جميع جوانب الحياة، بدءاً من الأعمال التجارية وصولاً إلى التعليم والرعاية الصحية. يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين أو تغيير العمليات، النماذج التجارية، والأنظمة الإدارية. يعتمد هذا التحول على دمج الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، بهدف تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية (Dionisio et al., 2023).

تعتبر الكفاءات البشرية أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح التحول الرقمي. فالأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية هم من يمكنهم استغلال هذه التغييرات لتحقيق نتائج إيجابية (نريمان وبولقصبات، 2024). وبالتالي، فإن فهم تأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية يعد أمراً حيوياً للمؤسسات التي تسعى للبقاء في المنافسة وتحقيق النجاح. يعتبر القطاع الصحي من القطاعات التي شهدت تحولاً كبيراً في التقنيات الرقمية في السنوات الأخيرة. فقد ساهمت التكنولوجيا في تحسين جودة الرعاية الصحية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات الطبية، وتعزيز التواصل بين المرضى ومقدمي الرعاية (العنزي، 2025). مع ذلك، يتطلب هذا التحول من العاملين في القطاع الصحي تطوير مهارات جديدة تتناسب مع التغيرات التكنولوجية (العتيبي والجفري، 2023).

ولقد أظهرت العديد من الدراسات تأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية في مختلف القطاعات، بما في ذلك القطاع الصحي (الأحمدي، 2024). أشارت دراسة Dionisio وآخرون (2023) إلى أن التحول الرقمي يتطلب من الأفراد تطوير مهارات تقنية جديدة مثل استخدام البرمجيات الحديثة وتحليل البيانات، مما يعزز الكفاءات التقنية. كما يعزز من مهارات التواصل الفعال، حيث أصبح التواصل عبر منصات رقمية أكثر أهمية. بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسة Raheem (2024) على تطوير المهارات الإدارية مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة المشاريع، مما يساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة. التحول الرقمي أيضاً يحفز ثقافة الابتكار والإبداع، حيث يكون الأفراد أكثر قدرة على تقديم حلول مبتكرة للتحديات. كما يشجع على التعلم المستمر، حيث يتعين على الأفراد تحديث مهاراتهم لمواكبة التطورات. على سبيل المثال، أظهرت دراسة Suleiman & Ming (2025) في القطاع الصحي أن استخدام السجلات الصحية الإلكترونية أدى إلى تحسين كفاءات الموظفين.

وبالرغم من أهمية التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء العاملين، يواجه التحول الرقمي عدة تحديات تؤثر على رفع كفاءة العاملين، من أبرزها نقص المهارات الرقمية اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، مما يعيق قدرة الموظفين على الاستفادة من الأدوات الرقمية بشكل فعال (علي، 2024). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تواجه المؤسسات مقاومة من بعض العاملين لتبني التغييرات الرقمية، حيث يشعر البعض بالقلق من فقدان وظائفهم أو عدم قدرتهم على التكيف (عزاوي وبركاوي، 2024). كما أن الحاجة إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية، مثل الأجهزة والبرمجيات، تمثل تحدياً آخر (عاطف، 2024).

من ناحية أخرى، فإن عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية حول كيفية تحقيق التحول الرقمي، ونقص الدعم الإداري من قبل الإدارة العليا، قد يؤديان أيضاً إلى تنفيذ عشوائي للتقنيات (شحاتة، 2022). بالإضافة إلى ذلك، تزداد المخاطر المتعلقة بالأمان السيبراني، مما يتطلب استثماراً إضافياً في حماية البيانات. كما أن الثقافة المؤسسية قد تكون غير متوافقة مع متطلبات التحول الرقمي، مما يعيق تعزيز الابتكار والتعاون (دغيم، 2021). علاوة على ذلك، يتطلب التعامل مع كميات كبيرة من البيانات وجود استراتيجيات فعالة لإدارتها وتحليلها. ويجب على المؤسسات توفير برامج تدريب مستمرة لموظفيها

لضمان تحديث مهاراتهم. كما أشارت دراسة الزهراني والعريج (2023) إلى أن هناك تحدٍ في الموازنة بين العمليات التقليدية والتحول الرقمي، مما يؤدي إلى تعارض في الأولويات والموارد. وتعتبر المملكة العربية السعودية من الدول التي تحتل مكانة كبيرة في التقنيات الرقمية الحديثة وفي مؤشر التطور التقني والرقمي عالمياً. تتوجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق رؤية 2030، التي تسعى إلى تحويل الاقتصاد والمجتمع من خلال تعزيز الابتكار والتكنولوجيا. تعتبر الرعاية الصحية أحد المحاور الرئيسية لهذه الرؤية، حيث تهدف إلى تحسين جودة الخدمات الصحية وتوفير رعاية صحية شاملة للمواطنين (الزهراني، 2024).

ويعد التحول الرقمي في القطاع الصحي جزءاً أساسياً من رؤية 2030، حيث يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءات البشرية وتلبية احتياجات السوق. من خلال استخدام التكنولوجيا، يمكن للعاملين في القطاع الصحي تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم، مما يساهم في تحسين النتائج الصحية وزيادة رضا المرضى (العنزي، 2025).

وبناء على ما سبق، تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية. تسعى الدراسة لفهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تطوير مهارات العاملين في القطاع الصحي وخاصة تجمع القصيم الصحي.

## 1-2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تعمل المملكة العربية السعودية على تحسين نظامها الصحي من خلال تنفيذ خطط تنموية مبتكرة، تركز على تعزيز مهارات الكوادر البشرية الصحية بالاعتماد على التقنيات الحديثة وتطوير الكفاءات والجدارات لدى القيادات الصحية. كما تؤكد رؤية المملكة 2030 على أهمية بناء موارد بشرية مؤهلة، وتوفير التدريب لجميع الكوادر الصحية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.

وبالرغم من هذه الجهود، تواجه المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة في تحقيق التحول الرقمي الفعّال في قطاع الرعاية الصحية، مما يؤثر سلباً على تطوير الكفاءات البشرية اللازمة لتحسين جودة الخدمات الصحية. على الرغم من الجهود المبذولة في إطار رؤية 2030 لتعزيز الابتكار واستخدام التكنولوجيا الرقمية، إلا أن العديد من المؤسسات الصحية لا تزال تعاني من عوائق تمنعها من الاستفادة الكاملة من هذه التحولات. تشير دراسة سقاط وعبد الرحمن (2022) إلى أن هناك معوقات تنظيمية وإدارية تعيق استخدام التقنيات الرقمية، مما يحد من قدرة الكوادر الصحية على تطوير مهاراتهم الرقمية. كما أكدت دراسة Alharbi & Almagrabi (2022) على نقص الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين في القطاع الصحي على تبني التقنيات الحديثة، مما يؤدي إلى تراجع في مستوى الكفاءة.

علاوة على ذلك، أظهرت دراسة Suleiman & Ming (2025) أن هناك نقصاً في المهارات التقنية لدى العديد من العاملين، مما يعوق قدرتهم على الاستفادة من الأدوات الرقمية المتاحة. كما أكدت دراسة العنبي والجفري (2023) أن استخدام التطبيقات الذكية لا يزال يواجه تحديات في المؤسسات الصحية، مثل عدم قدرة بعض المرضى على استخدامها وغياب التحديث المستمر.

تشير المعطيات السابقة إلى الحاجة الملحة لدراسة أثر التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية في قطاع الرعاية الصحية. إن فهم العوامل التي تعوق أو تدعم التحول الرقمي سيمكن المؤسسات الصحية من اتخاذ خطوات استراتيجية لتحسين الكفاءات البشرية، وبالتالي رفع مستوى الكفاءة وجودة الرعاية الصحية المقدمة. ولذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة أثر التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي.

وبناء على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي، تندرج التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي؟
2. ما هي الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي؟
3. ما هي التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي؟
4. كيف يمكن تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي بتجمع القصيم الصحي؟

### 3-1. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي.
2. معرفة الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي.
3. استكشاف التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي.
4. التعرف على طرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي بتجمع القصيم الصحي.

### 4-1. أهمية الدراسة

#### أ- الأهمية النظرية:

1. تسهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي لمفهوم التحول الرقمي وتأثيره على الكفاءات البشرية في القطاع الصحي. توفر نتائج الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الباحثين والمهنيين من استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والتطوير المهني في هذا المجال.
2. تتماشى الدراسة مع رؤية 2030 للمملكة العربية السعودية، التي تسعى لتعزيز استخدام التكنولوجيا في جميع المجالات، بما في ذلك الرعاية الصحية. توضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في تحقيق أهداف الرؤية من خلال تحسين الكفاءات البشرية وتطوير المهارات اللازمة لمواجهة تحديات المستقبل.
3. تقدم الدراسة رؤى حول التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية بالقطاع الصحي وطرق التغلب عليها.

#### ب- الأهمية العملية:

1. تساهم نتائج الدراسة في تمكين صناع القرار وواضعي السياسات في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية، ووتحديداً في تجمع القصيم الصحي، من فهم مستوى التحول الرقمي والتحديات المرتبطة بتطبيقه. مما يتيح وضع آليات فعالة تساهم في رفع كفاءة الكوادر وتحسين الأداء المؤسسي، وبالتالي الإرتقاء بجودة الخدمات الصحية المقدمة.
2. تساعد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير الكفاءات البشرية، مما يمكن المؤسسات الصحية من تنفيذ برامج تدريبية فعالة تواكب التغيرات الرقمية.
3. من خلال فهم تأثير التحول الرقمي على الكفاءات، يمكن للمؤسسات الصحية تشجيع الابتكار وتبني ممارسات جديدة تساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية.

### 5-1. مصطلحات الدراسة

● **التحول الرقمي: التحول الرقمي هو "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير كيفية عمل المؤسسات وكيفية تقديم القيمة للعملاء. يتضمن هذا المفهوم إدماج التكنولوجيا في جميع جوانب العمل، مما يؤثر على كيفية إدارة العمليات الداخلية، والتفاعل مع العملاء، وتقديم الخدمات" (إسماعيل، 2018، 25).**

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه عملية إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الرعاية الصحية بتجمع القصيم الصحي بهدف تحسين جودة الخدمات الصحية، وزيادة كفاءة العمليات، وتعزيز تجربة المرضى. يشمل ذلك استخدام أدوات مثل السجلات الصحية الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، والتطبيقات الصحية.

● **الكفاءات البشرية: الكفاءات البشرية هي "مجموعة المهارات، المعارف، القدرات، والسلوكيات التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكنهم من أداء مهام معينة بكفاءة وفاعلية. تمثل الكفاءات الأساس الذي يعتمد عليه الأفراد لتحقيق الأداء المتميز في بيئات العمل المختلفة" (حسونة، 2008، 65).**

وإجرائياً، يعرفها الباحث بأنها مستوى مجموعة المهارات والقدرات التي يمتلكها العاملين بتجمع القصيم الصحي، والتي تمكنهم من الأداء الفعال والناجح في بيئة العمل بما يساهم في تقديم خدمة صحية متميزة للمستفيدين وفق أعلى معايير الجودة المطلوبة.

#### 1-6. حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في التالي:

● **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي من خلال التركيز على واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، وكيف يمكن للتحول الرقمي تطوير الكفاءات البشرية.

● **الحدود المكانية:** تجمع القصيم الصحي.

● **الحدود البشرية:** العاملين بتجمع القصيم الصحي.

● **الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 1446 هـ - 2025م.

### الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الحالي الإطار النظري والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة. ويتكون الفصل من جزئين: الجزء الأول وهو الإطار النظري، ويتناول مفهوم التحول الرقمي وأهميته وخصائصه وأبعاده وتقنياته وتأثيره على تطوير الكفاءات البشرية. يستعرض المبحث الثاني من الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث مع تعقيب على الدراسات السابقة وبيان أوجه الشبه والإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

#### الجزء الأول: الإطار النظري

#### 1-2. التحول الرقمي

يُعتبر التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات في العصر الحديث، حيث يسعى إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة في مختلف القطاعات. يشمل التحول الرقمي استخدام التكنولوجيا لتغيير كيفية تقديم الخدمات والمنتجات، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة الإنتاجية. يتطلب هذا التحول تغييراً شاملاً في الثقافة التنظيمية، حيث يجب على المؤسسات تبني عقلية الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق (Kale, 2019).

يتضمن التحول الرقمي عدة عناصر رئيسية، منها البيانات، والتكنولوجيا، والعمليات، والثقافة (بي سيل، 2021). تُعتبر البيانات حجر الزاوية في هذا التحول، حيث يتم جمعها وتحليلها بطرق مبتكرة لتوفير رؤى قيمة تساعد في اتخاذ القرارات. التكنولوجيا، من جهة أخرى، تلعب دوراً أساسياً في تمكين المؤسسات من استخدام البيانات بفعالية. أما بالنسبة للعمليات، فإن إعادة تصميمها لتكون أكثر مرونة وسرعة يعد أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح في التحول الرقمي. كما أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الابتكار والتجريب تُعتبر عنصراً حيوياً لضمان استدامة هذا التحول (الفاروق، 2023).

## 2-2. مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو "عملية شاملة تتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير كيفية عمل المؤسسات وخلق قيمة جديدة. إنه يتجاوز مجرد استبدال العمليات التقليدية بالتقنيات الحديثة، ليشمل تغييرات في الثقافة التنظيمية، ونماذج الأعمال، وتجارب العملاء" (محمود، 2019، 37). التحول الرقمي يمكن تعريفه أيضاً على أنه "الانتقال من العمليات التقليدية إلى العمليات الرقمية عبر استخدام التكنولوجيا لتعزيز الابتكار، وتحسين الأداء، وتقديم قيمة مضافة للعملاء" (فلانته، 2001، 36). يتضمن هذا المفهوم استخدام تقنيات حديثة لا تقتصر فقط على الأتمتة، بل تشمل أيضاً إعادة التفكير في كيفية تقديم الخدمات والمنتجات.

كما يذكر Li وآخرون (2022) أن التحول الرقمي هو أكثر من مجرد استخدام التكنولوجيا؛ إنه عملية شاملة تتطلب تغييراً في التفكير والثقافة والعمليات. من خلال هذا المفهوم، تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية، مما يساهم في نجاحها واستدامتها في عالم سريع التغيير.

## 3-2. أهمية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي أمراً حيوياً للمؤسسات في مختلف القطاعات، حيث يقدم مجموعة من الفوائد التي تعزز الكفاءة وتزيد من القدرة التنافسية. فيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي تبرز أهمية التحول الرقمي (الطراونة، 2011):

1. يساعد التحول الرقمي في أتمتة العديد من العمليات، مما يقلل من الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المهام. هذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.
2. يتيح استخدام التقنيات الحديثة تقديم خدمات أكثر تخصيصاً وسرعة. يمكن للمؤسسات استخدام البيانات لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل وتلبية توقعاتهم، مما يعزز ولائهم.
3. يوفر التحول الرقمي منصة لتطوير منتجات وخدمات جديدة. من خلال استغلال التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، يمكن للمؤسسات ابتكار حلول مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
4. في ظل المنافسة المتزايدة، يصبح التحول الرقمي ضرورة للبقاء. يمكن للمؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية التكيف بسرعة مع التغييرات في السوق وتقديم قيمة أفضل للعملاء.
5. يوفر التحول الرقمي بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة، مما يساعد القادة على اتخاذ قرارات مدروسة. يمكن للمؤسسات استخدام هذه البيانات لتحديد الاتجاهات وتحليل الأداء، مما يعزز من استراتيجياتها.
6. يتيح التحول الرقمي تخزين البيانات والوصول إليها بسهولة، مما يسهل على الفرق العمل معاً ومشاركة المعلومات بشكل فعال. هذا يعزز التعاون داخل المؤسسة.

7. من خلال تحسين العمليات وتقليل الفاقد، يمكن للتحويل الرقمي أن يسهم في تحقيق أهداف الاستدامة. استخدام التكنولوجيا يمكن أن يقلل من الأثر البيئي ويعزز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
8. يتيح التحويل الرقمي للمؤسسات أن تكون أكثر مرونة في مواجهة التحديات. في أوقات الأزمات، مثل جائحة كوفيد-19، كانت المؤسسات التي اعتمدت على التكنولوجيا الرقمية أكثر قدرة على التكيف والاستمرار في تقديم خدماتها.

#### 4-2. خصائص التحويل الرقمي

تتمثل خصائص التحويل الرقمي في التالي (بي سيل، 2021):

1. يتطلب التحويل الرقمي تطوير أفكار جديدة وتحسين العمليات والخدمات بصفة دائمة، مما يعزز استخدام تقنيات حديثة وتحديث الأساليب التقليدية.
2. يعد العملاء محور الاستراتيجيات الرقمية، حيث يتم استخدام البيانات لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يساعد في تحسين تجربة العملاء وتقديم خدمات مخصصة.
3. تعتبر البيانات من الأصول الأساسية، حيث يتم جمعها وتحليلها لتوفير رؤى قيمة تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة.
4. يتيح التحويل الرقمي للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء، مما يعزز القدرة على مواجهة التحديات.
5. يتطلب التحويل الرقمي تكامل الأنظمة والتقنيات المختلفة، مما يسهل تبادل المعلومات بين الأقسام ويعزز الكفاءة التشغيلية.
6. مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، يصبح الأمن السيبراني عنصراً محورياً، حيث يجب أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعالة لحماية بياناتها وأنظمتها من التهديدات الإلكترونية.

#### 5-2. أبعاد التحويل الرقمي

يتضمن التحويل الرقمي عدة أبعاد رئيسية تتفاعل معاً لتشكل عملية شاملة تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات. وفيما يلي أبرز هذه الأبعاد (محمود، 2019):

1. البعد التكنولوجي: يشمل هذا البعد جميع التقنيات الرقمية المستخدمة في التحويل، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء. تساهم هذه التقنيات في تحسين الكفاءة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز الابتكار.
2. البعد الاستراتيجي: يتعلق هذا البعد بتحديد الأهداف والرؤية الخاصة بالتحويل الرقمي. يجب أن تكون هناك استراتيجية واضحة تحدد كيفية استخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف المنظمة، وتحديد المعايير التي سيتم قياس النجاح بناءً عليها.
3. البعد الثقافي: يتطلب التحويل الرقمي تغييراً في الثقافة التنظيمية. يجب أن تكون المؤسسات مفتوحة للتغيير، وتشجع على الابتكار والتعاون، مما يساعد في تحقيق أهداف التحويل الرقمي.
4. البعد البشري: يركز هذا البعد على تطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على استخدام التكنولوجيا الجديدة. يجب أن تتضمن البرامج التدريبية تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

5. البعد العملياتي: يتعلق بإعادة تصميم العمليات الداخلية لتكون أكثر كفاءة ومرونة. يتطلب هذا البعد تحليل العمليات الحالية وتبني أساليب جديدة تعتمد على التكنولوجيا لتحسين الأداء.
6. البعد التجريبي: يتضمن هذا البعد تجربة الأفكار الجديدة والتقنيات في بيئة آمنة، مما يسمح للمؤسسات بتجربة الابتكارات دون المخاطرة الكبير. يشمل ذلك اختبار الحلول الجديدة قبل تنفيذها على نطاق واسع.

## 6-2. تقنيات التحول الرقمي

تتمثل أبرز تقنيات التحول الرقمي في التالي (McCarthy et al., 2022)

1. **الذكاء الاصطناعي:** تستخدم المؤسسات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، تحسين العمليات، وتقديم تجارب مخصصة للعملاء. يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أسرع وأكثر دقة.
2. **تحليل البيانات الضخمة:** تُستخدم هذه التقنية لتحليل كميات كبيرة من البيانات لاستخراج رؤى قيمة. يساعد تحليل البيانات المؤسسات في فهم سلوك العملاء وتحسين استراتيجيات الأعمال.
3. **التقنية السحابية:** توفر الحلول السحابية إمكانية الوصول إلى الموارد والتطبيقات عبر الإنترنت، مما يعزز من مرونة العمليات ويقلل من التكاليف التشغيلية.
4. **إنترنت الأشياء:** يتيح ربط الأجهزة والتطبيقات بالإنترنت لجمع البيانات وتحليلها. يساعد إنترنت الأشياء المؤسسات على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات جديدة.
5. **الأتمتة:** تشمل استخدام البرمجيات والأدوات لأتمتة العمليات الروتينية، مما يزيد من الكفاءة ويقلل من الأخطاء البشرية. يمكن أن تشمل الأتمتة العمليات في الإنتاج، التسويق، وخدمة العملاء.
6. **التجارة الإلكترونية:** تعزز من القدرة على الوصول إلى العملاء عبر الإنترنت، مما يسهل عملية البيع والتسويق للمنتجات والخدمات. تُعتبر التجارة الإلكترونية ضرورية في تعزيز تجربة العملاء.
7. **التطبيقات المحمولة:** تتيح الوصول إلى الخدمات والمعلومات عبر الهواتف الذكية، مما يسهل التفاعل مع العملاء ويزيد من مستوى الراحة والسرعة في الخدمة.
8. **تقنيات الواقع المعزز والافتراضي:** توفر هذه التقنيات تجارب تفاعلية للمستخدمين، سواء في التسويق أو التدريب، مما يعزز من التفاعل والتجربة الشاملة.

## 7-2. معوقات التحول الرقمي

- يواجه التحول الرقمي العديد من المعوقات التي قد تعيق تنفيذ هذه العملية بنجاح في المؤسسات. وفيما يلي أبرز هذه المعوقات:
1. يعتبر الخوف من التغيير والمقاومة التي يبديها بعض الموظفين أحد أكبر التحديات. قد يشعر البعض بالقلق من فقدان وظائفهم أو من عدم قدرتهم على التكيف مع التقنيات الجديدة (محمود، 2019).
  2. عدم وجود المهارات اللازمة لدى الموظفين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يكون عائقاً كبيراً. تحتاج المؤسسات إلى استثمار الوقت والموارد في التدريب والتطوير لضمان قدرة الموظفين على التعامل مع الأدوات الرقمية (الفاروق، 2023).

3. عدم وجود ثقافة تدعم الابتكار والتغيير يمكن أن يعيق جهود التحول الرقمي. تحتاج المؤسسات إلى تعزيز بيئة تشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء (الطراونة، 2011).
4. قد يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في التكنولوجيا والبنية التحتية. يمكن أن تكون هذه التكاليف عبئاً على المؤسسات، خاصةً الصغيرة منها (Kale, 2019).
5. مع زيادة الاعتماد على التكنولوجيا، تزداد المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني. يجب على المؤسسات وضع استراتيجيات فعالة لحماية بياناتها، مما قد يضيف تعقيداً إلى عملية التحول (حماد، 2020).
6. غياب استراتيجية واضحة للتحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى عدم التركيز على الأهداف الحقيقية. تحتاج المؤسسات إلى وضع خطة شاملة تحدد الأهداف والمعايير اللازمة لقياس النجاح.
7. قد تواجه المؤسسات صعوبة في دمج التكنولوجيا الرقمية مع الأنظمة القديمة. هذا التكامل قد يتطلب جهداً ووقتاً كبيرين، مما يؤخر عملية التحول.
8. التغييرات المستمرة في السوق قد تضغط على المؤسسات لتسريع عملية التحول الرقمي، مما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة (Li et al., 2022).

## 2-8. تأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية

في العصر الحديث، يمثل التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات. وفيما يلي أبرز جوانب تأثير التحول الرقمي على الكفاءات البشرية وجوانب التطوير التي يحققها في هذا الصدد (Shava & Ndebele, 2024):

### 1- تحسين المهارات التقنية

يؤدي التحول الرقمي إلى الحاجة المتزايدة للمهارات التقنية، مثل استخدام البرمجيات الحديثة وتحليل البيانات. هذا يتطلب من الموظفين تطوير مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية، مما يساهم في رفع كفاءاتهم وقدرتهم على التكيف مع البيئة الرقمية.

### 2- تعزيز التعلم المستمر

يعتبر التحول الرقمي محفزاً للتعلم المستمر، حيث توفر التكنولوجيا أدوات وموارد تعليمية متعددة. من خلال منصات التعلم الإلكتروني والدورات التدريبية عبر الإنترنت، يمكن للموظفين تعزيز معرفتهم ومهاراتهم بشكل مستمر.

### 3- زيادة التعاون والابتكار

تساعد أدوات التحول الرقمي، مثل تطبيقات التعاون والمشاركة، على تحسين التواصل بين الفرق، مما يعزز من الابتكار ويشجع على تبادل الأفكار. بيئة العمل التي تدعم التعاون تقود إلى تطوير كفاءات جديدة من خلال العمل الجماعي وتبادل المعرفة.

### 4- تقديم التغذية الراجعة في الوقت الحقيقي

يساعد التحول الرقمي في توفير بيانات وتحليلات دقيقة عن أداء الموظفين، مما يتيح لهم تلقي تغذية راجعة فورية. هذه التغذية الراجعة تعزز من تطوير الكفاءات، حيث يمكن للموظفين معرفة نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على تحسين أدائهم بشكل مستمر.

### 5- تسهيل الوصول إلى المعلومات

تتيح التكنولوجيا الحديثة الوصول السريع للمعلومات والموارد اللازمة لأداء المهام. هذا يساهم في تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات مستنيرة ويساعدهم في تطوير مهاراتهم في التحليل وحل المشكلات.

## 6- تحسين تجربة العمل

يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين بيئة العمل، مما يزيد من رضا الموظفين وتحفيزهم. عندما يشعر الموظفون بأن لديهم الأدوات المناسبة لأداء عملهم، فإنهم يصبحون أكثر كفاءة وإنتاجية.

## الجزء الثاني: الدراسات السابقة

فيما يلي عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، حيث تم عرض الدراسات العربية والأجنبية من الأحدث للأقدم متبوعة بتعليق عليها لبيان أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، ومدى استفادة الباحث من الدراسات السابقة:

هدفت دراسة زاهد (2025) إلى استكشاف تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والتسويقية في شركة الاتصالات السعودية، حيث استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات من 60 موظفاً وموظفة عبر استقصاء عشوائي. أظهرت النتائج أن استراتيجيات التحول الرقمي، مثل تخفيض الوقت والروتين، وموافقة الإدارة، والنظم المرنة، تسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة. ومع ذلك، تم تحديد صعوبات متوسطة تتعلق بعدم توفر البرامج التدريبية اللازمة وصعوبة استخدام التطبيقات بين الفئات العمرية المختلفة. أوصت الدراسة بالحفاظ على التقدم في التحول الرقمي، وإدراج التدريب كأولوية للإدارة العليا، وتشكيل فرق عمل لمتابعة هذه الاستراتيجيات، مما يساعد على تحقيق الاستدامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وهدفت دراسة العنزي (2025) إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الجاهزية التنظيمية وفاعلية التحول الرقمي الصحي في مستشفيات منطقة حائل، ومحاولة وضع توصيات عملية لتعزيز الجاهزية التنظيمية وتحسين فاعلية التحول الرقمي الصحي في مستشفيات منطقة حائل. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات. تمثل مجتمع الدراسة العاملين في مستشفيات منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، حيث يضم حوالي 5000 موظف. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تتكون من 360 موظفاً من مجتمع الدراسة. تم توزيع العينة بشكل عشوائي على الأقسام والوظائف المختلفة لضمان تمثيل كافة الفئات في المجتمع. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الجاهزية التنظيمية (البعد السلوكي – البعد المعرفي – البعد الإدراكي) وفاعلية التحول الرقمي الصحي. أوصت الدراسة بضرورة توصية العاملين بالتحول الرقمي ورفع خطط التوعية به.

وهدفت دراسة Raharjo (2024) إلى فهم تأثير التحول الرقمي على تنمية الموارد البشرية في سياق الأعمال التجارية عبر الإنترنت. منهج البحث المستخدم في هذه الدراسة هو مراجعة نوعية للأدبيات، مستمدة من بيانات Google Scholar من عام 2019 إلى عام 2023. بينت النتائج إلى أنه في العصر الرقمي المتطور باستمرار، أصبح التحول الرقمي ضرورة لكل شركة تسعى إلى البقاء والازدهار، وخاصة في مجال الأعمال التجارية عبر الإنترنت. تُعد تنمية الموارد البشرية جانباً متأثراً للغاية بهذا التحول. لا يرتبط التحول النموذجي في تطوير تنمية الموارد البشرية بالمهارات التقنية فحسب، بل يرتبط أيضاً بالقدرة على التكيف والتعلم المستمر والفهم الشامل لبيئة الأعمال التجارية عبر الإنترنت.

وهدفت دراسة زايد (2023) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولريد)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 384 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي و الأداء الوظيفي للموارد

البشرية، حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئياً والقائل بوجود تأثير للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية حيث كان للتحول الرقمي أثراً جزئياً متمثل في أبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي بينما تم رفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لبعدي التشريعات والسياسات، توافر التمويل اللازم على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي لما له من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات التي تسعى للبقاء والتمتع بميزه تنافسية، كما أوصت باستمرار دراسة أثير التحول الرقمي علي أبعاد أخرى لذات المتغيرات.

وهدفت دراسة الزعبي (2023) إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة عينة قصدية من الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم استلام (246) استبانة. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 5\%$ ) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل شركات الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الشركة مدعومة بالتقنية.

وهدفت دراسة العتيبي وجفري (2023) إلى معرفة أثر تطبيق البرامج التقنية للزيارات الطبية على كفاءة أداء العاملين لتقديم الخدمات الصحية بمستشفى الموية العام. وذلك من خلال التعرف على واقع استخدام البرامج التقنية للزيارات الطبية على كفاءة أداء العاملين، والتعرف على نوع البرامج التقنية للزيارات الطبية المستخدمة على كفاءة أداء العاملين، وكذلك التعرف على معوقات تطبيق البرامج التقنية للزيارات الطبية على كفاءة أداء العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الاستعانة بأداة الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية للدراسة. ولقد انحصرت الدراسة في مستشفى الموية العام، حيث يُقدر حجم المجتمع بعدد (230) موظف ما بين أطباء وكادر صحي وكادر إداري، حيث تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وذلك لتحديد فئة العينة المستهدفة من العاملين بمستشفى الموية العام، وبلغ حجم العينة عدد (117) موظف من العاملين بالمستشفى. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج؛ أهمها أنّ البرامج التقنية والذكاء الاصطناعي تساعد على تحسين رعاية المريض من خلال تقليل وقت البحث، وإعطاء أدلة سريعة على كفاءة الإجراءات والعلاجات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنّ هناك اتجاه إيجابي للعاملين بمستشفى الموية العام نحو التغيير واستخدام التقنية. وأنّ من أهم معوقات تطبيق البرامج التقنية للزيارات الطبية ارتفاع مستوى الخصوصية المعلوماتية للبيانات بين المريض والطبيب. وبينت الدراسة أيضاً أنّ هناك ضعف في ثقة العاملين في استخدامهم للبرامج التقنية الحديثة في المستشفى. وكذلك أنّ المستشفى لا تمكّن عاملها من إنشاء خطط خاصة بالتنمية الفردية. كما يندر اجتماع الموظفين مع المشرفين على فترات منتظمة لمناقشة ما تم إنجازه في العمل، وحلّ المشكلات عندما تحدث. وكذلك تقل مشاركة العاملين في إعادة هندسة العمليات والأنشطة الفعلية في المستشفى.

وهدفت دراسة الأحمد (2024) إلى تسليط الضوء على واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، واستكشاف فوائده وتحدياته، بالإضافة إلى اقتراح توصيات لتحسين جودة تنفيذ هذا التحول. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام 2024، وشملت عينة من 52

موظفًا. أظهرت النتائج فاعلية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية في الشركة بدرجة عالية، حيث أسهم في تحسين كفاءة الإدارة من خلال تسريع إنجاز المهام وتقليل الجهد، مما ساهم في رفع أداء الموظفين. ومع ذلك، تم تحديد بعض التحديات، مثل ضعف البنية التحتية الداعمة للتحول الرقمي والتكاليف التشغيلية العالية. أوصت الدراسة بضرورة توفير بنية تحتية تقنية قوية، وتقديم الخبرات اللازمة لإدارة التحول الرقمي، واستخدام تقنيات تشفير وحلول أمنية متقدمة، بالإضافة إلى استخدام الأنظمة الرقمية لمتابعة أداء الموظفين وتقديم التغذية الراجعة، وإجراء استطلاعات دورية حول رضا الموظفين عن الأنظمة الجديدة، مع التركيز على تأهيل وتطوير الموظفين لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

وهدفت دراسة سيد وفكري (2023) إلى دراسة دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، ويظهر هذا التأثير بقوة عن طريق الدور الذي يلعبه التحول الرقمي بشكل مباشر في تخفيض التكلفة وتجنب استخدام الورق وتقليل نسب الأخطاء البشرية وتوفير الوقت والجهد، وهو ما ينصب بدرجة مباشرة على فعالية الأداء البيئي للمؤسسة التي تقوم برقمنة عمليات وأنشطة الموارد البشرية داخلها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على عينة الدراسة. تكون مجتمع البحث من كافة العاملين بالجامعات الحكومية المصرية وعددها (27) جامعة واعتمد البحث على سحب عينة تحكيمية تبلغ (300) مفردة، حيث تم تطبيق المقياس إلكترونيًا. وتوصل البحث إلى وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والتي أوضحتها النتائج وأثبتت تغييراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيا والاتصالات الحديثة. أوصى البحث إلى ضرورة وحثية مواكبة الشركات إلى التطور التكنولوجي في عالم التحول الرقمي للموارد البشرية الخضراء.

وهدفت دراسة Lumunon وآخرون (2021) إلى معرفة تأثير التدريب والتحول الرقمي وتحفيز العمل على أداء الموظفين خلال فترة كوفيد-19. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على موظفي الطهي في مدينة مانادو. تم أخذ البيانات الأولية من 100 موظف في 10 مطاعم متخصصة في الطهي للشركات الصغيرة والمتوسطة في مدينة مانادو واستخدام طرق تحليل الانحدار المتعددة. وجدت هذه الدراسة أن التدريب والتحول الرقمي وعوامل التحفيز في نفس الوقت كان لها تأثير على زيادة أداء الموظفين. كما بينت نتائج الدراسة أن عوامل التحول الرقمي والتحفيز التي تؤثر على أداء الموظف بينما عامل التدريب ليس له أي تأثير. أوصت هذه النتائج بأنه من الضروري للجهات الفاعلة في قطاع الأعمال والحكومة مواصلة تحسين التدريب في فترة كوفيد-19 هذه لتكون قادرة على تحسين أداء الموظفين وعمليات الإنتاج الرقمية وزيادة تحفيز الموظفين. ومن الضروري أيضاً إجراء مزيد من التحقيق في العوامل الأخرى التي يمكن أن تحسن أداء موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة خلال فترة جائحة كورونا.

### التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة أن التحول الرقمي وتطوير الكفاءات البشرية في القطاع الصحي كانت موضع اهتمام الكثير من الباحثين. تنوعت الدراسات واختلفت في المتغيرات التي تم التركيز عليها مما يفتح الباب أمام الدراسة الحالية لدراسة متغيرات جديدة لم يتم التطرق إليها من قبل.

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:  
أ- من حيث أهداف الدراسة:

هدفت دراسة زاهد (2025) إلى استكشاف تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية والتسويقية في شركة الاتصالات السعودية، أما دراسة العنزي (2025)، فقد ركزت على تحليل العلاقة بين الجاهزية التنظيمية وفاعلية التحول الرقمي الصحي في مستشفيات منطقة حائل. في سياق مختلف، تناولت دراسة (Raharjo 2024) تأثير التحول الرقمي على تنمية الموارد البشرية في الأعمال التجارية عبر الإنترنت.

كما ربطت دراسة زايد (2023) ربطت بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة الخدمات التجارية البترولية، بينما ركزت دراسة الزعبي (2023) على تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات.

من ناحية أخرى، ربطت دراسة العتيبي وجفري (2023) أثر تطبيق البرامج التقنية للزيارات الطبية على كفاءة أداء العاملين بالمستشفى. وبالمثل، سلطت دراسة الأحمدى (2024) الضوء على واقع التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية. وناقشت دراسة سيد وفكري (2023) دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. وتناولت دراسة Lumunon وآخرون (2021) تناولت تأثير التدريب والتحول الرقمي على أداء الموظفين.

بشكل عام، تشترك الدراسات السابقة في التركيز على تأثير التحول الرقمي على الأداء والكفاءة في مجالات متنوعة، بينما تركز الدراسة الحالية على تطوير الكفاءات البشرية في سياق التجمع الصحي، مما يقدم بعداً جديداً يساهم في فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على تطوير الموظفين في القطاع الصحي.  
**ب- من حيث منهج وعينة الدراسة:**

استخدمت دراسة زاهد (2025) المنهج الوصفي التحليلي، حيث استقصت آراء موظفين من شركة الاتصالات السعودية عبر الاستبانة. في سياق مشابه، اعتمدت دراسة العنزي (2025) أيضاً على المنهج الوصفي التحليلي، مستهدفة الموظفين بمستشفيات منطقة حائل، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة. أما دراسة (Raharjo 2024)، فقد اتبعت منهج مراجعة نوعية للأدبيات واستندت إلى بيانات مستمدة من بين عامي 2019 و2023. من جهة أخرى، استخدمت دراسة زايد (2023) المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استمارة استقصاء على الموظفين.

في دراسة الزعبي (2023)، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع الاستبانة على الموظفين الإداريين. كذلك، اعتمدت دراسة العتيبي وجفري (2023) على المنهج الوصفي التحليلي، واستهدفت موظفي مستشفى الموية العام، وجمعت البيانات بواسطة استبانة.

واستخدمت دراسة الأحمدى (2024) المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من موظفي شركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، من خلال استبانة. من ناحية أخرى، استخدمت دراسة سيد وفكري (2023) المنهج الوصفي التحليلي واستمارة استبيان لجمع البيانات من العاملين في الجامعات الحكومية المصرية. علاوة على ذلك، اعتمدت دراسة Lumunon وآخرون (2021) على المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على الموظفين.

بعد مراجعة بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، تبين أن العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الكفاءات البشرية لم تحظ بالاهتمام البحثي الكافي، بالإضافة إلى أن هذه المتغيرات لم يتم اختبارها بشكل كافي في المملكة العربية السعودية وخاصة في منطقة القصيم، وهو ما يعتبر الدافع الرئيسي للباحث لإجراء الدراسة الحالية.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاته

يعرض الباحث في هذا الفصل أيضاً للمنهج الذي اتبعه للإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها، ثم يعرض لكيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد

من صدقها وثباتها وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات والمعلومات إحصائياً.

### 3-1. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لأنه يناسب بحثه، حيث يعتمد على دراسة ظاهرة موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة والتعبير عنها بتعبيرات نوعية أو كمية. التعبيرات النوعية تصف الظواهر، بينما تزودنا التعبيرات الكمية بوصف عددي يوضح كمية الظاهرة أو حجمها ومدى ارتباطها بمختلف الظواهر الأخرى.

حيث تم توظيف المنهج الوصفي المسحي لدراسة تأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي.

### 3-2. مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بتجمع القصيم الصحي، وعددهم (21028) موظف. تكونت عينة الدراسة من (378) موظف تم اختيارهم بصورة عشوائية، حسب معادلة حساب العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، باستخدام حاسبة العينات <https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size>. شارك في البحث (261) موظف.

### 3-3. أداة الدراسة وإجراءاتها

استخدم الباحث أداة الاستبانة للكشف عن تأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي.

**تصميم الأداة:** وبعد الاطلاع على المصادر المختلفة المتعلقة بموضوع البحث، قام الباحث بإعداد استبانة البحث كأداة رئيسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الدراسات السابقة وآراء المحكمين والموجهين، ومنها ما يلي:

**الجزء الأول،** وهي متعلق بالبيانات العامة للمشاركين، ويضم ثلاث متغيرات هي (المؤهل العلمي – الوظيفة – عدد سنوات الخبرة).

**الجزء الثاني،** وهو متعلق بتأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية، ويتكون من (أربعة) محاور رئيسية على النحو التالي:

❖ **المحور (1): (واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية)،** ويتكون من (8) فقرات.

❖ **المحور (2): (الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية)،** ويتكون من (7) فقرات.

❖ **المحور (3): (التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية)،** ويتكون من (7) فقرات.

❖ **المحور (4): (طرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي)،** ويتكون من (8) فقرات.

**صدق الاستبانة:** تم التأكد من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين. حيث قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في المجال. وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وأجرى ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية، كما هو موضح في الملحق رقم (أ).

**ثبات الاستبانة:** تم التأكد من ثبات الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ. ثبات الاستبانة يعني أنها ستعطي نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها على العينة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط. ويشير ثبات الاستبانة إلى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير.

**الجدول رقم (3-1). معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ	عدد فقرات المحور
1	واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية	0.823	8
2	الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية	0.911	7
3	التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية	0.735	7
4	طرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي	0.804	8

من خلال الجدول رقم (3-1)، يتضح أن قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لفقرات محاور الاستبانة تراوحت بين (0.735) و (0.911). هذه القيم تعد مرتفعة، مما يؤكد على ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة. بناءً على ذلك، يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة. هذا يجعله واثقاً من صحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

**4-3. إجراءات الدراسة**

تم اتباع الإجراءات التالية لتطبيق الدراسة:

1. جمع المعلومات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، والاستفادة منها في بناء مقدمة الدراسة، وتحديد تساؤلاتها وأهدافها، وإعداد الإطار النظري.
2. إعداد استبانة بناءً على الدراسات السابقة حول تأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية بتجمع القصيم الصحي.
3. إجراء التعديلات المناسبة على أداة الدراسة (الاستبانة) بعد تحديد مواضع الضعف والالتباس، وإخراج الاستبانة في صورتها النهائية.
4. الحصول على موافقة المشرف الأكاديمي لتطبيق الاستبانة، بعد الانتهاء من تحكيمها وإجراء التعديلات.
5. التأكد من صدق الاستبانة ومعامل ثبات أداة الدراسة، ثم تطبيقها ميدانياً على الموظفين بتجمع القصيم الصحي.
6. استرداد (261) رد من المشاركين، وإدخال البيانات في الحاسب الآلي لتحليلها.
7. استخراج النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة، وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة.
8. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة.

**5-3. أساليب المعالجات الإحصائية**

تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. معامل ألفا-كرونباخ: لحساب درجة (الثبات) للاستبانة ومحاورها.
  2. المتوسطات الحسابية: لتحديد متوسط تقديرات عينة الدراسة للفقرات.
  3. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل فقرة ومحور.
- كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين على فقرات الاستبانة باستخدام تدرج من موافق بشدة (5) إلى غير موافق على الإطلاق (1) حسب التالي:

الجدول رقم (3-2). درجة الموافقة

موافقة ضعيفة جداً	1.80 - 1.00	1
موافقة ضعيفة	2.60 - 1.81	2
موافقة متوسطة	3.40 - 2.61	3
موافقة مرتفعة	4.20 - 3.41	4
موافقة مرتفعة جداً	5.00 1 4.21	5

#### الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

في هذا الفصل، يعرض الباحث نتائج الدراسة الميدانية ويناقشها. يتم ذلك من خلال عرض إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الدراسة، بالتركيز على استجاباتهم على محاور الاستبانة. كما يتم عرض التفصيل حول الاستجابات على أعلى وأقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي لكل محور. بالإضافة إلى ذلك، يقوم الباحث بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والأدبيات البحثية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### 1-4. خصائص عينة الدراسة

فيما يلي نتائج البيانات العامة للمشاركين في الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### أ- المؤهل العلمي

الجدول رقم (4-1). توزيع المشاركين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
10%	27	ثانوي
6%	16	دبلوم
37%	88	بكالوريوس
27%	71	ماجستير
23%	59	دكتوراه
100%	261	المجموع

يعرض الجدول رقم (4-1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. يتضح أن حملة شهادة البكالوريوس يشكلون الفئة الأكبر بنسبة (37%)، وهو ما يمثل أكثر من ثلث عينة الدراسة. تليها فئة الحاصلين على درجة الماجستير بنسبة (27%)، ثم فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه بنسبة (23%). أما بالنسبة للفئات الأقل تمثيلاً في العينة شملت الحاصلين على شهادة الثانوية تبلغ (10%)، ونسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم هي الأقل بين الفئات بنسبة (6%).

## ب- الوظيفة

### الجدول رقم (2-4). توزيع المشاركين وفقاً لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
طبيب	45	17%
تمريض	84	32%
فني	51	19.5%
إداري	81	31%
المجموع	261	100%

يعرض الجدول رقم (2-4) يوضح توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة، حيث يتضح أن فئة التمريض هي الأكبر بنسبة (32%)، يليها بشكل متقارب فئة الإداريين بنسبة (31%). وتحتل فئة الفنيين المرتبة الثالثة بنسبة (19.5%)، بينما تشكل فئة الأطباء نسبة (17%) من إجمالي المشاركين في الدراسة، لتكون بذلك الفئة الأقل تمثيلاً بينهم.

## ج- عدد سنوات الخبرة

### الجدول رقم (3-4). توزيع المشاركين وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	54	21%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	94	36%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	48	18%
أكثر من 15 سنة	65	25%
المجموع	261	100%

يوضح الجدول رقم (3-4) توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة. ويتضح أن الفئة الأكبر من المشاركين تقع ضمن نطاق الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، حيث تشكل ما نسبته (36%) من إجمالي العينة. تليها فئة ذوي الخبرة التي تزيد عن 15 سنة بنسبة (25%). أما المشاركون ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات فيمثلون نسبة (21%)، في حين أن نسبة المشاركين الذين تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة تبلغ (18%)، وهي بذلك الفئة الأقل تمثيلاً في هذا المتغير.

## 2-4. نتائج الدراسة

فيما يلي نتائج الدراسة بعد جمع البيانات وتحليلها عبر أداة الاستبانة، حيث يرتبط كل محور من محاور الاستبانة بتساؤل في تساؤلات الدراسة. تم استخدام الإحصاءات الوصفية من حيث التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل فقرات المحاور.

### 1-2-4. نتائج المحور الأول

فيما يلي نتائج المحور الأول من محاور الاستبانة والذي يتعلق بواقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، حيث يوضح الجدول التالي نتائج استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بهذا المحور من حيث بيان التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور:

### الجدول رقم (4-4). الاحصائيات الوصفية لاستجابات المشاركين على واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية

م	الفقرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	المعيار الانحراف	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	تتوفر البنية التحتية الرقمية (أجهزة، برامج، شبكات) بشكل كافي لدعم العاملين بالمستشفى	90	126	33	12	0	4.13	0.80	1
2	تتوفر برامج تدريبية رقمية متخصصة تلبى احتياجات مختلف العاملين	54	60	63	54	30	3.21	1.30	7
3	يوجد دعم كافي من الإدارة لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل	72	96	69	24	0	3.83	0.94	3
4	يوجد برامج حاسوبية متخصصة تناسب طبيعة تخصص كل قسم داخل المنشأة	60	45	87	60	9	3.33	1.16	5
5	تتوفر لكل العاملين جميع الأجهزة والبرامج التقنية التي تناسب طبيعة عملهم	57	45	66	81	12	3.21	1.22	6
6	يتم تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا في مهامهم اليومية	105	78	51	27	0	4.00	1.01	2
7	توجد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين بشأن التقنيات الحديثة في العمل	66	87	81	24	3	3.72	0.98	4
8	تتوافر بالمستشفى التطبيقات الرقمية الحديثة والتي تساهم في سرعة تقديم الخدمة للمستخدمين	36	63	120	30	12	3.31	1.00	8
المتوسط الحسابي الكلي للمحور		3.59							

يوضح الجدول رقم (4-4) استجابات عينة الدراسة على محور واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.59)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة بشكل عام على واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية من وجهة نظر المشاركين.

وقد جاءت الفقرة "تتوفر البنية التحتية الرقمية (أجهزة، برامج، شبكات) بشكل كافي لدعم العاملين بالمستشفى" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على توفر البنية التحتية الرقمية اللازمة لدعم العاملين. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "يتم تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا في مهامهم اليومية" بمتوسط حسابي (4.00)، مما يدل على وجود تشجيع لاستخدام التكنولوجيا في العمل اليومي.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "يوجد دعم كافي من الإدارة لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل" بمتوسط حسابي (3.83)، مما يشير إلى وجود دعم إداري لاستخدام التقنيات الحديثة. تلتها الفقرة "توجد قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين بشأن التقنيات الحديثة في العمل" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.72)، مما يعكس وجود قنوات تواصل حول التقنيات الحديثة، ولكن بدرجة أقل من الفقرات السابقة.

أما الفقرة "يوجد برامج حاسوبية متخصصة تناسب طبيعة تخصص كل قسم داخل المنشأة" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.33)، تلتها الفقرة "تتوفر لكل العاملين جميع الأجهزة

والبرامج التقنية التي تناسب طبيعة عملهم" بمتوسط حسابي (3.21) في المرتبة السادسة. وفي المرتبة السابعة، جاءت الفقرة "تتوفر برامج تدريبية رقمية متخصصة تلبي احتياجات مختلف العاملين" بنفس المتوسط الحسابي (3.21). وأخيراً، جاءت الفقرة "تتوافر بالمستشفى التطبيقات الرقمية الحديثة والتي تساهم في سرعة تقديم الخدمة للمستخدمين" في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.31).

تبين من النتائج أن المشاركين يرون أن البنية التحتية الرقمية متوفرة بشكل جيد، وأن هناك تشجيعاً من قبل الإدارة لاستخدام التكنولوجيا في العمل اليومي، بالإضافة إلى وجود دعم إداري لاستخدام التقنيات الحديثة. ومع ذلك، هناك درجة موافقة أقل فيما يتعلق بتوفر البرامج التدريبية الرقمية المتخصصة وتوفر الأجهزة والبرامج التقنية التي تناسب طبيعة عمل جميع العاملين، بالإضافة إلى وجود البرامج الحاسوبية المتخصصة التي تناسب طبيعة تخصص كل قسم. كما أن قنوات التواصل حول التقنيات الحديثة ووجود التطبيقات الرقمية الحديثة التي تساهم في سرعة تقديم الخدمة للمستخدمين حصلت على درجة موافقة متوسطة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الأحمدى (2024) التي أكدت على أهمية توفر البنية التحتية الرقمية والدعم الإداري كركائز أساسية لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة حماد (2020) التي أشارت إلى أن توفر البرامج التدريبية المتخصصة وتلبية احتياجات جميع العاملين من الأجهزة والبرامج التقنية يمثل تحدياً في عملية التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Li وآخرون (2022) التي بينت أن فعالية قنوات التواصل حول التقنيات الحديثة وتوفر التطبيقات الرقمية الحديثة له تأثير كبير على سرعة وجودة تقديم الخدمات.

#### 2-2-4. نتائج المحور الثاني

فيما يلي نتائج المحور الثاني من محاور الاستبانة والذي يتعلق بالفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، حيث يوضح الجدول التالي نتائج استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بهذا المحور من حيث بيان التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور:

الجدول رقم (4-5). الاحصائيات الوصفية لاستجابات المشاركين على الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية

م	الفقرات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	يوفر التحول الرقمي فرصاً أكبر للتعليم والتطوير المهني للموظفين.	48	57	108	39	9	3.37	1.05	7
2	يعزز التحول الرقمي من كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة	54	72	114	15	6	3.59	0.95	4
3	يساعد التحول الرقمي في تحسين التفاعل بين الفرق داخل العمل.	33	117	57	48	6	3.47	1.00	5
4	يؤدي التحول الرقمي إلى توفير الوقت والجهد في إنجاز المهام.	36	102	72	45	6	3.45	1.00	6
5	يعزز التحول الرقمي من القدرة على الابتكار والتجديد في العمل.	93	105	42	18	3	4.02	0.95	1
6	يوفر التحول الرقمي إمكانية الوصول السريع للمعلومات والموارد.	48	114	69	30	0	3.69	0.90	3

2	0.95	3.83	3	27	45	123	63	يسهم التحول الرقمي في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.	7
3.63								المتوسط الحسابي الكلي للمحور	

يوضح الجدول رقم (4-5) استجابات عينة الدراسة على محور الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.63)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة بشكل عام على الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية من وجهة نظر المشاركين.

وقد جاءت الفقرة "يعزز التحول الرقمي من القدرة على الابتكار والتجديد في العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة على أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز الابتكار والتجديد في بيئة العمل. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "يسهم التحول الرقمي في زيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل" بمتوسط حسابي (3.83)، مما يدل على اعتقاد المشاركين بأن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على رضاهم الوظيفي.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "يوفر التحول الرقمي إمكانية الوصول السريع للمعلومات والموارد" بمتوسط حسابي (3.69)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن التحول الرقمي يسهل الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة لأداء مهامهم. تلتها الفقرة "يعزز التحول الرقمي من كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.59)، مما يعكس الاعتقاد بأن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات.

أما الفقرة "يساعد التحول الرقمي في تحسين التفاعل بين الفرق داخل العمل" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.47)، تلتها الفقرة "يؤدي التحول الرقمي إلى توفير الوقت والجهد في إنجاز المهام" بمتوسط حسابي (3.45) في المرتبة السادسة. وفي المرتبة السابعة، جاءت الفقرة "يوفر التحول الرقمي فرصاً أكبر للتعليم والتطوير المهني للموظفين" بمتوسط حسابي (3.37).

تبين من النتائج أن المشاركين يرون أن التحول الرقمي يعزز بشكل كبير من القدرة على الابتكار والتجديد في العمل ويساهم في زيادة رضاهم عن بيئة العمل، بالإضافة إلى توفير الوصول السريع للمعلومات والموارد وتحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمات. ومع ذلك، كانت درجة الموافقة أقل نسبياً على مساهمة التحول الرقمي في تحسين التفاعل بين الفرق وتوفير الوقت والجهد، وكذلك توفير فرص أكبر للتعليم والتطوير المهني.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة زاهد (2025) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحديثة. كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة زايد (2023) التي أكدت على أن التحول الرقمي يساهم في زيادة رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل أكثر كفاءة وفاعلية. بالإضافة إلى ذلك، تتفق هذه النتائج مع دراسة الزهراني (2024) التي بينت أن الوصول السريع للمعلومات والموارد الناتج عن التحول الرقمي يعزز من قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية أكبر.

### 3-2-4. نتائج المحور الثالث

فيما يلي نتائج المحور الثالث من محاور الاستبانة والذي يتعلق بالتحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، حيث يوضح الجدول التالي نتائج استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بهذا المحور من حيث بيان التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور:

الجدول رقم (4-6). الاحصائيات الوصفية لاستجابات المشاركين على التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية

الترتيب	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					الفقرات	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
6	0.99	3.69	6	27	63	11	54	نقص التدريب الكافي للعاملين على استخدام التكنولوجيا	1
4	0.92	3.82	3	18	66	11	63	عدم توفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة	2
7	1.17	3.21	24	48	75	78	36	مقاومة من بعض العاملين تجاه التحول الرقمي	3
5	0.92	3.70	6	27	45	14	39	التكاليف المرتفعة لتطبيق التكنولوجيا الجديدة.	4
3	0.76	3.95	0	15	36	15	54	يوجد صعوبة في تكامل الأنظمة التكنولوجية المختلفة مع بعضها البعض	5
2	0.73	4.37	3	3	12	12	12	يوجد مشكلات في الدعم الفني أثناء العمل.	6
1	0.62	4.46	0	0	18	10	13	صعوبة تحديث الأنظمة التكنولوجية بشكل دوري.	7
<b>3.89</b>								<b>المتوسط الحسابي الكلي للمحور</b>	

يوضح الجدول رقم (4-6) استجابات عينة الدراسة على محور التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.89)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على وجود تحديات تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية من وجهة نظر المشاركين.

وقد جاءت الفقرة "صعوبة تحديث الأنظمة التكنولوجية بشكل دوري" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، مما يعكس إدراكاً كبيراً من قبل المشاركين لصعوبة مواكبة التحديثات الدورية للأنظمة التكنولوجية. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "يوجد مشكلات في الدعم الفني أثناء العمل" بمتوسط حسابي (4.37)، مما يدل على أن وجود مشكلات في الدعم الفني يعتبر عائقاً ملحوظاً أمام الاستفادة المثلى من التقنيات الرقمية.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "يوجد صعوبة في تكامل الأنظمة التكنولوجية المختلفة مع بعضها البعض" بمتوسط حسابي (3.95)، مما يشير إلى أن عدم القدرة على ربط الأنظمة التكنولوجية المختلفة بسلاسة يمثل تحدياً يعيق سير العمل. تلتها الفقرة "عدم توفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.82)، مما يعكس قلقاً بشأن مدى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية لدعم عملية التحول الرقمي.

أما الفقرة "التكاليف المرتفعة لتطبيق التكنولوجيا الجديدة" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.70)، تلتها الفقرة "نقص التدريب الكافي للعاملين على استخدام التكنولوجيا" بمتوسط

حسابي (3.69) في المرتبة السادسة، مما يشير إلى أن عدم كفاية التدريب المقدم للعاملين يمثل تحديًا أمام الاستخدام الفعال للتكنولوجيا. وفي المرتبة السابعة والأخيرة، جاءت الفقرة "مقاومة من بعض العاملين تجاه التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.21)، وهي تمثل أقل التحديات التي تم الإشارة إليها من قبل المشاركين.

تبين من النتائج أن أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية تتمثل في صعوبة تحديث الأنظمة التكنولوجية بشكل دوري، ووجود مشكلات في الدعم الفني، وصعوبة تكامل الأنظمة المختلفة. هذه النتائج تشير إلى أهمية التركيز على تطوير بنية تحتية تكنولوجية مرنة وقابلة للتحديث، وتوفير دعم فني فعال ومستمر، وضمان سلاسة تكامل الأنظمة لتجاوز هذه العقبات. وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة سقاط وعبدالرحمن (2022) التي أكدت على أن صعوبة تحديث الأنظمة ومشكلات الدعم الفني تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التقنيات الرقمية. كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة سيد وفكري (2023) التي أشارت إلى أن تعقيدات تكامل الأنظمة التكنولوجية المختلفة وارتفاع تكاليف تطبيق التكنولوجيا الجديدة تمثل عوائق رئيسية أمام تحقيق أهداف التحول الرقمي. بالإضافة إلى ذلك، تتفق هذه النتائج مع دراسة Amoako وآخرون (2024) التي بينت أن نقص التدريب الكافي للعاملين وعدم جاهزية البنية التحتية التكنولوجية يمكن أن يقوض جهود التحول الرقمي ويحد من الاستفادة من إمكاناته.

#### 4-2-4. نتائج المحور الرابع

فيما يلي نتائج المحور الرابع من محاور الاستبانة والذي يتعلق بطرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي، حيث يوضح الجدول التالي نتائج استجابات عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بهذا المحور من حيث بيان التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات هذا المحور:

الجدول رقم (4-7). الاحصائيات الوصفية لاستجابات المشاركين على طرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي

م	الفقرات	التكرارات					متوسط الحسابي	انحراف معياري	التباين
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	توفير برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة	120	102	36	3	0	4.30	0.74	6
2	توفير أدوات تعاون مثل منصات إدارة المشاريع وتطبيقات التواصل الاجتماعي	138	99	15	6	3	4.39	0.79	2
3	استخدام تطبيقات وأدوات رقمية لتقديم تغذية راجعة فورية حول أداء الموظفين	129	105	18	9	0	4.36	0.76	3
4	تشجيع ثقافة الابتكار من خلال توفير بيئة عمل تدعم التجارب الجديدة	126	105	24	6	0	4.34	0.74	5
5	تسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة لأداء المهام من خلال استخدام أنظمة إدارة المعرفة	123	108	18	9	3	4.30	0.83	7
6	تصميم خطط تطوير شخصية تعتمد على تقييم الاحتياجات الفردية لكل	117	120	24	0	0	4.36	0.64	4

								موظف	
1	0.64	4.46	0	3	12	108	138	7	تعزيز العمل عن بُعد والمرونة في ساعات العمل من خلال استخدام التكنولوجيا
8	0.87	4.24	3	12	21	108	117	8	التحفيز المادي والمعنوي من الإدارة للعاملين المتفوقين في استخدام التقنية.
<b>4.34</b>								<b>المتوسط الحسابي الكلي للمحور</b>	

يوضح الجدول رقم (4-7) استجابات عينة الدراسة على محور طرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4.34)، وهو ما يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جداً على فعالية الطرق المقترحة لتطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي من وجهة نظر المشاركين.

وقد جاءت الفقرة "تعزيز العمل عن بُعد والمرونة في ساعات العمل من خلال استخدام التكنولوجيا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.46)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً على أن تبني التكنولوجيا يساهم بشكل فعال في تعزيز مرونة العمل. تلتها في المرتبة الثانية الفقرة "توفير أدوات تعاون مثل منصات إدارة المشاريع وتطبيقات التواصل الاجتماعي" بمتوسط حسابي (4.39)، مما يدل على إيمان المشاركين بأهمية أدوات التعاون الرقمية في تطوير الكفاءات.

وفي المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة "استخدام تطبيقات وأدوات رقمية لتقديم تغذية راجعة فورية حول أداء الموظفين" والفقرة "تصميم خطط تطوير شخصية تعتمد على تقييم الاحتياجات الفردية لكل موظف" في مرتبة متساوية بمتوسط حسابي (4.36)، مما يشير إلى أهمية التقييم الفوري والتخطيط الشخصي في تطوير الكفاءات. تلتها الفقرة "تشجيع ثقافة الابتكار من خلال توفير بيئة عمل تدعم التجارب الجديدة" بمتوسط حسابي (4.34) في المرتبة الخامسة.

أما الفقرة "توفير برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة" والفقرة "تسهيل الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة لأداء المهام من خلال استخدام أنظمة إدارة المعرفة" فقد جاءت بمتوسط حسابي متساوٍ (4.30) في المرتبتين السادسة والسابعة على التوالي، مما يؤكد على أهمية التدريب المتخصص وسهولة الوصول إلى المعرفة في تطوير الكفاءات. وفي المرتبة الثامنة، جاءت الفقرة "التحفيز المادي والمعنوي من الإدارة للعاملين المتفوقين في استخدام التقنية" بمتوسط حسابي (4.24).

تبين من النتائج أن المشاركين يرون أن تعزيز العمل عن بُعد والمرونة في ساعات العمل، وتوفير أدوات التعاون الرقمية، واستخدام تطبيقات التغذية الراجعة الفورية، وتصميم خطط التطوير الشخصية، وتشجيع ثقافة الابتكار، وتوفير التدريب المتخصص، وتسهيل الوصول إلى المعرفة، والتحفيز على استخدام التقنية، كلها طرق فعالة لتطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي. هذا يشير إلى وعي بأهمية الجوانب المختلفة للتحول الرقمي في تعزيز قدرات الموظفين.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة عزواوي (2024) التي أكدت على الدور المحوري لأدوات التعاون الرقمية ومرونة العمل في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم. كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة Raheem (2024) التي أشارت إلى أهمية التغذية الراجعة الفورية والخطط التطويرية الشخصية في تمكين الموظفين وتعزيز نموهم المهني. بالإضافة إلى ذلك، تتفق هذه النتائج مع دراسة الأحمد (2024) التي بينت أن توفير البرامج التدريبية المتخصصة وتسهيل الوصول إلى المعلومات والمعرفة يعتبران من الاستراتيجيات الأساسية لتطوير الكفاءات في عصر التحول الرقمي.

## الفصل الخامس: ملخص الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

يقدم هذا الفصل ملخص شامل وموجز لأهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، مع التركيز على أبرز المؤشرات والإحصائيات التي تدعم هذه النتائج. بعد ذلك، يقدم الفصل التوصيات والمقترحات المستخلصة من الدراسة. أما المقترحات، فهي تمثل رؤية الباحث لمستقبل البحث في هذا المجال، وتشمل اقتراحات لمزيد من الدراسات والأبحاث التي يمكن أن تتناول جوانب أخرى لم يتم التطرق إليها في الدراسة الحالية.

### 1-5. ملخص الدراسة

بناء على نتائج الدراسة، يمكن تلخيص هذه النتائج على النحو التالي:

1. بالنسبة لواقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.59)، وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على واقع التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية. وقد تبين أن أعلى فقرات حصلت على متوسطات حسابية مرتفعة تتعلق بتوفر البنية التحتية الرقمية (4.13)، وتشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا (4.00)، والدعم الإداري لاستخدام التقنيات الحديثة (3.83)، ووجود قنوات تواصل فعالة حول التقنيات الحديثة (3.72).

2. بالنسبة للفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.63)، وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على الفوائد التي يحققها التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية. وقد تبين أن أبرز فوائد تم التأكيد عليها من قبل المشاركين هي تعزيز القدرة على الابتكار (4.02)، وزيادة رضا الموظفين (3.83)، وتوفير الوصول السريع للمعلومات (3.69)، وتعزيز كفاءة الأداء وجودة الخدمات (3.59).

3. بالنسبة للتحديات التي تواجه التحول الرقمي في تطوير الكفاءات البشرية، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (3.89)، وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة على وجود تحديات تواجه التحول الرقمي. وقد تبين أن أبرز تحديات تم تحديدها هي صعوبة تحديث الأنظمة التكنولوجية (4.46)، ومشكلات الدعم الفني (4.37)، وصعوبة تكامل الأنظمة التكنولوجية (3.95)، وعدم توفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة (3.82).

4. بالنسبة لطرق تطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور (4.34)، وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة مرتفعة جداً على فعالية الطرق المقترحة لتطوير الكفاءات البشرية من خلال التحول الرقمي. وقد تبين أن أبرز طرق حظيت بأعلى موافقة هي تعزيز العمل عن بُعد والمرونة (4.46)، وتوفير أدوات التعاون الرقمي (4.39)، واستخدام تطبيقات التغذية الراجعة الفورية وتصميم خطط تطوير شخصية (4.36) لكل منهما).

### 2-5. توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة، قدم الباحث التوصيات التالية:

1. توصي الدراسة بتصميم وتنفيذ برامج تدريبية رقمية شاملة ومتخصصة تلبي الاحتياجات الفعلية لمختلف فئات العاملين. يجب أن تتضمن هذه البرامج محتوى تفاعلي وتطبيقات عملية لضمان اكتساب المهارات الرقمية اللازمة بكفاءة.

2. إجراء تقييم شامل لاحتياجات كل قسم ووظيفة من الأجهزة والبرامج التقنية وتوفيرها بشكل كافٍ. يجب التأكد من أن هذه الأدوات حديثة وسهلة الاستخدام وتساهم في أداء المهام بفعالية.
3. تحديد البرامج الحاسوبية المتخصصة الضرورية لكل قسم وتوفيرها. يجب أن يتم ذلك بالتنسيق مع رؤساء الأقسام والموظفين المعنيين لضمان تلبية الاحتياجات الفعلية وتحسين كفاءة العمليات المتخصصة.
4. تطوير آليات تواصل فعالة ومستمرة بين الإدارة والموظفين بشأن كل ما يتعلق بالتقنيات الحديثة. يمكن إنشاء منصات رقمية مخصصة، وعقد ورش عمل تعريفية، وتنظيم جلسات حوار مفتوحة لضمان وصول المعلومات بشكل واضح وتشجيع تبادل الآراء والاستفسارات.
5. تفعيل استخدام المنصات الرقمية في توفير فرص تعلم وتطوير مهني متنوعة ومتاحة لجميع الموظفين. يمكن تقديم دورات تدريبية عبر الإنترنت، وورش عمل افتراضية، وموارد تعليمية رقمية تفاعلية تساهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم باستمرار.

### 3-5. دراسات مقترحة

من خلال النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وفي ضوء التوصيات فإن الباحث يقترح إجراء بعض الدراسات المستقبلية مثل:

1. إجراء دراسة مماثلة على عينة أكبر وأكثر تنوعاً من المستشفيات والمؤسسات الصحية الأخرى لزيادة القدرة على تعميم النتائج وفهم أعمق لتأثير التحول الرقمي على تطوير الكفاءات البشرية في قطاع الرعاية الصحية على نطاق أوسع.
2. تطبيق الدراسة على مستشفيات أو مؤسسات صحية تتبنى مستويات مختلفة من التحول الرقمي ومقارنة نتائجها لتحديد أفضل الممارسات والتحديات المرتبطة بكل مستوى.
3. إجراء دراسة تركز على دور القيادة وأنماط الإدارة في دعم وتبني مبادرات التحول الرقمي وتأثير ذلك على تطوير كفاءات الموظفين ومشاركتهم.

## المراجع

### المراجع العربية

- الأحمدي، بندر عمر (2024). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، (68)، 399-428.
- إسماعيل، عبد الرؤوف محمد (2018). *المدينة الذكية: استراتيجية دعم التحول الرقمي*. روابط للنشر وتقنية المعلومات. القاهرة.
- بي سيل، بيتر (2021). *الكون الرقمي: الثورة العالمية في الاتصالات*. ترجمة: ضياء ورا. مؤسسة هنداي للنشر.
- حسونة، فيصل (2008). *إدارة الموارد البشرية*. دار أسامة للنشر والتوزيع. عُمان.

- حماد، محمد محمود (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 7(2)، 1-2.
- دغيم، جيهان (2021). أثر الجدارات السلوكية للأفراد العاملين في ظل التحول الرقمي على الأداء الإبداعي بالتطبيق على المستشفيات الخاصة المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 3(1)، 665-625.
- زاهد، أمل فريد (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 5(2)، 1-17.
- زايد، هالة صلاح الدين (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولريد). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(1)، 522-548.
- الزعيبي، مريم محمد (2023). أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، 19، 53-73.
- الزهراني، خلود معروف والعريج، أحمد عبدالله (2023). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات علي الابداع الاداري في القطاع الصحي: بالتطبيق علي مديرية الشؤون الصحية بتبوك. *مكتبات نت*، 24(3).
- الزهراني، عمر (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجده. *المجلة العربية للإدارة*، 20(1)، 171-190.
- سقاط، أحمد عادل وعبد الرحمن، ريان عدنان (2022). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(25)، 94-127.
- سيد، ياسمين عبد الرحيم وفكري، جمانة، فاروق (2023). دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 14(3)، 321-367.
- شحاتة، نوار (2022). التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات الصحة النفسية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 10(4)، 43-106.
- الطراونة، عمر (2011). *استراتيجيات الإدارة الحديثة*. دراسة البداية ناشرون وموزعون.
- عاطف، هبة (2024). تأثير القيادة الإبداعية على فعالية التحول الرقمي دراسة حالة: بالتطبيق على مؤسسة مستشفى سرطان الأطفال-مصر. *مجلة البحوث الإدارية*، 42(1).
- العنبي، على هندي وجفري، على عمر (2023). أثر تطبيق البرامج التقنية للزيارات الطبية على كفاءة أداء العاملين لتقديم الخدمات الصحية (دراسة ميدانية في مستشفى الموية العام). *مجلة البحوث التجارية*، 45(3)، 353-405.
- عزاوي، محمد وبروكي، عبد الرحمن (2024). عوامل نجاح عمليات التحول الرقمي في القطاع الصحي-دراسة تطبيقية على عينة من مستشفيات القطاع الصحي بأدرار. *مجلة الاقتصاد وإدارة الاعمال*، 8(2)، 139-158.

علي، سوزان علي إبراهيم. (2024). فاعلية برنامج للتدخل المهني في طريقة العمل مع الجماعات وتنمية وعي المرضى بخدمات التحول الرقمي في المستشفيات دراسة مطبقة على إحدى المستشفيات الحكومية والخاصة بمحافظة الدقهلية. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 81(3)، 75-118.

العنزي، حامد حمود. (2025). العلاقة بين الجاهزية التنظيمية وفاعلية التحول الرقمي الصحي في مستشفيات منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. *مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية*، 20(4)، 109-154.

الفاروق، طارق عمر (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15(1)، 1-38.

فلاته، مصطفى بن محمد (2001). المدخل إلى التقنيات الحديثة في الاتصال والتعليم. جامعة الملك سعود.

محمود، خالد أحمد (2019). الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي. دار الفكر الجامعي.

نريمان، خنوف وبولقصبيات، محفوظ. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري في المستشفى الجامعي بولاية قسنطينة. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، 11(2)، 176-199.

المراجع الأجنبية

Alharbi, M. W. S., & Almagrabi, E. M. S. (2022). Health care workers knowledge about the healthcare Transformation in Saudi Arabia: An Overview Since the Launch of Vision 2030. *Journal of Positive Psychology and Wellbeing*, 6(2), 2744-2757.

Amoako, G. K., Kumi, E., Appiah, T., & Ofori, K. S. (2024). The effects of digital transformation, technological readiness, leadership support, and psychological contract on turnover intentions among healthcare professionals in Ghana: a mediated, moderated study. *SN Business & Economics*, 4(12), 167.

Arbia, B. B., & Layeb, S. B. (2024). Digital Transformation in Public Healthcare Organizations: A Case Study. In *Hospital Supply Chain: Challenges and Opportunities for Improving Healthcare* (pp. 643-662). Cham: Springer Nature Switzerland.

Dionisio, M., de Souza Junior, S. J., Paula, F., & Pellanda, P. C. (2023). The role of digital transformation in improving the efficacy of healthcare: A systematic review. *The Journal of High Technology Management Research*, 34(1), 100442.

Kale, V. (2019). *Digital transformation of enterprise architecture*. CRC Press.

Li, T., Wen, J., Zeng, D., & Liu, K. (2022). Has enterprise digital transformation improved the efficiency of enterprise technological

- innovation? A case study on Chinese listed companies. *Math. Biosci. Eng.*, 19(12), 12632-12654.
- Lumunon, D. F., Massie, J. D., & Trang, I. (2021). The effect of training, digital transformation, and work motivation on employee performance during the COVID-19 period: A study on culinary UMKM employees in Manado city. *Central Asian Journal Of Literature, Philosophy and Culture*, 2(8), 22-37.
- McCarthy, P., Sammon, D., & Alhassan, I. (2022). Digital transformation leadership characteristics: A literature analysis. *Journal of Decision Systems*, 32(1), 79-109.
- Milukutu, A., & Siachisa, M. (2023). Assessing the impact of digital transformation on employee performance in the public sector: A Case Study of Zambia's Ministry of Health Headquarters (2017-2022). *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education*.
- Raharjo, I. B. (2024). The impact of digital transformation on human resource development in the online business paradigm. *MALCOM: Indonesian Journal of Machine Learning and Computer Science*, 4(2), 580-586.
- Raheem, O. (2024). Digital Transformation Systems and Employee Performance in Selected Public Health Facilities in Lagos State, Nigeria. *Lead City Journal of The Social Sciences*, 9(2), 193-218.
- Shava, E., & Ndebele, N. (Eds.). (2024). *Digital Transformation in Public Sector Human Resource Management*. IGI Global.
- Suleiman, A. K., & Ming, L. C. (2025). Transforming healthcare: Saudi Arabia's vision 2030 healthcare model. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 18(1), 2449051.