Special Issue (1) 2026
https://journals.scipubhouse.com/WRBAJ/about

The Impact of Digital Transformation on Enhancing Administrative Performance Efficiency at Dhahran Eye Specialist Hospital

Doi: https://doi.org/10.56830/WRBA10202601

Hamad Hadi Nasser Al Hammam

Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majmaah, 11952, Saudi Arabia; 461104653@s.mu.edu.sa

Saad Mohammed Alflayyeh

Department of Business Administration, College of Business Administration, Majmaah University, Al-Majmaah, 11952, Saudi Arabia

Received: 24 Sep. 2026, Accepted: 15 Oct. 2026, Published: 30 Oct. 2026

Abstract

This study aimed to investigate and verify the impact of digital transformation with its core dimensions (technological infrastructure, human resources, and digital organizational culture) on enhancing the administrative performance efficiency of the staff at Dhahran Eye Specialist Hospital. The researcher adopted the descriptive-analytical approach in the study procedures. The study tool (a questionnaire) was applied to a random sample of male and female employees from various job titles (administrators, specialists, technicians, and supervisors). The statistical analysis of the data revealed that the hospital possesses a robust digital infrastructure, which attained the highest relative weight, followed by an organizational culture supportive of innovation, while the human resources dimension ranked third, indicating a general institutional awareness of the importance of digitization. The results also showed that the administrative performance efficiency at the hospital enjoys a high level of approval, reflecting the success of electronic systems in monitoring control and improving productivity. One of the most prominent findings of the study is the existence of a very strong positive correlation between digital transformation and administrative performance efficiency. Despite these positive indicators, the researcher identified a set of field challenges facing employees, the most important of which were the lack of immediate technical support when failures occur, the disparity in technical skills among staff, the difficulty of reconciling heavy administrative requirements with the time allocated for training, in addition to some resistance to changing traditional paper-based patterns. In light of these results, the researcher recommends that the hospital administration develop an intensive training strategy integrated within official working hours to develop employees' skills, enhance on-site technical support teams, work towards achieving comprehensive technical integration, and adopt specialized change management programs to consolidate digital culture among all employees to ensure maximum benefit from technological investments in the hospital.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Performance Efficiency, Technological Infrastructure, Organizational Culture, Change Management, Dhahran Eye Specialist Hospital.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري: دراسة تطبيقية على مستشفى العيون التخصصي بالظهران

حمد هادي ناصر آل همام
قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة، ١١٩٥٢، المملكة العربية السعودية
سعد بن محمد سعد الفليّح
قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المجمعة، ١١٩٥٢، المملكة العربية السعودية

المستخلص
هدفت هذه الدراسة إلى الاستقصاء والتحقق من أثر تطبيق التحول الرقمي بأبعاده الجوهرية (البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية الرقمية) في تعزيز كفاءة الأداء الإداري لدى منسوبي مستشفى العيون بالظهران، حيث اعتمد الباحث في إجراءات دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة عشوائية من موظفين وموظفات من مختلف المسميات الوظيفية (إداريين، أخصائيين، فنيين، ومشرفين)، وقد كشفت المعالجة الإحصائية للبيانات عن امتلاك المستشفى لبنية تحتية رقمية متينة حصلت على أعلى وزن نسبي، تليها الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، بينما جاء بُعد الموارد البشرية في المرتبة الثالثة، مما يشير إلى وجود وعي مؤسسي عام بأهمية الرقمنة، كما أظهرت النتائج أن كفاءة الأداء الإداري بالمستشفى تحظى بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يعكس نجاح الأنظمة الإلكترونية في ضبط الرقابة وتحسين الإنتاجية، ومن أبرز ما توصلت إليه الدراسة هو وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، وبالرغم من هذه المؤشرات الإيجابية، فقد رصد الباحث مجموعة من التحديات الميدانية التي تواجه الموظفين، كان من أهمها نقص الدعم الفني الفوري عند حدوث الأعطال، وتفاوت المهارات التقنية بين الكوادر، وصعوبة التوفيق بين المتطلبات الإدارية الكثيفة والوقت المخصص للتدريب، بالإضافة إلى وجود بعض الممانعة لتغيير الأنماط الورقية التقليدية، وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث إدارة المستشفى بضرورة وضع استراتيجية تدريبية مكثفة تُدمج ضمن ساعات العمل الرسمية لتطوير قدرات الموظفين، مع ضرورة تعزيز فرق المساندة الفنية الميدانية، والعمل على تحقيق التكامل التقني الشامل، وتبني برامج متخصصة في إدارة التغيير لترسيخ الثقافة الرقمية لدى جميع العاملين بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من الاستثمارات التقنية في المستشفى.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، البنية التحتية التقنية، الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، مستشفى العيون بالظهران

١. الإطار العام للدراسة

١-١ المقدمة

في ظل تسارع التطور التكنولوجي العالمي، أصبح التحول الرقمي محورًا استراتيجيًا في تطوير الخدمات الصحية وتحسين كفاءتها، لا سيما في المستشفيات الحكومية التي تسعى إلى تقديم رعاية صحية عالية الجودة بما يتماشى مع رؤى دولها المستقبلية. وفي المملكة العربية السعودية، تتبوأ وزارة الصحة موقعًا رياديًا في تبني التحول الرقمي وفق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تؤكد على رقمنة الخدمات الصحية لتقديم رعاية أكثر فاعلية وسرعة واستدامة. (الثقفي وآخرون، ٢٠٢٥)

ويعتبر التحول الرقمي أحد أهم المنهجيات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات الحكومية في العصر الحديث إلى تبنيها، بهدف تحقيق تحسين كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. وهو لا يقتصر على مجرد إدخال التكنولوجيا في العمليات، بل يمثل تغيُّرًا استراتيجيًا في ثقافة العمل، وهيكل المؤسسة، وأنظمتها التشغيلية لتحقيق الأداء المتميز والكفاءة التشغيلية العالية. (هاشم، ٢٠٢٤)

وفي قطاع الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية، يأتي التحول الرقمي ضمن أولويات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تطوير الخدمات الصحية وتحقيق التواصل الفعال مع المستفيدين من خلال تطبيق حلول الذكاء الرقمي، وتحسين جودة الإجراءات الإدارية داخل المنشآت الصحية الحكومية. هذا التوجه يسهم في خلق بيئة عمل مرنة قادرة على تلبية المتطلبات المتغيرة للمرضى بشكل أسرع وأكثر كفاءة. (الثقفي وآخرون، ٢٠٢٥)

كما أبرزت دراسة (الزهراني ومجلد، ٢٠٢٤) أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيا على أداء العاملين داخل المستشفيات، سواء من حيث الوظائف الإدارية أو الكفاءات المهنية، إذ يساهم في تسهيل الوصول إلى البيانات، تحسين التواصل بين فرق الرعاية الصحية، وتقليل العبء الإداري على الكوادر الطبية، مما يعزز من جودة الأداء العام للخدمات الصحية.

ويرتبط التحول الرقمي أيضًا بجاهزية المنظمات الصحية وقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة التنظيمية، إذ أكدت نتائج دراسة (العنزي، ٢٠٢٥) أن تعزيز الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية يمثلان عاملاً مهمًا في نجاح تنفيذ المبادرات الرقمية، الأمر الذي ينعكس بدوره على تحسين الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة للمستفيدين.

١-٢ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

على الرغم من الجهود المتزايدة في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية. إلا أن تأثر هذه التقنيات على كفاءة الأداء الإداري في المستشفيات المتخصصة مثل مستشفى العيون التخصصي بالظهران لايزال بحاجة لمزيد من الدراسة والتحليل، الأمر الذي يستدعي البحث في طبيعة العلاقة بين تطبيقيات التحول الرقمي ومستوى كفاءة الأداء الإداري في المؤسسة الصحية.

١-٣ أسئلة الدراسة

ومنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري في مستشفى العيون بالظهران؟

ومنه يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المستشفى؟
٢. ما مستوى كفاءة الأداء الإداري في المستشفى؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري؟
٤. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المستشفى؟

١-٤ أهداف الدراسة

جاءت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

١. قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في المستشفى محل الدراسة.
٢. تحديد مستوى كفاءة الأداء الإداري في المستشفى.
٣. اختبار العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري.
٤. التعرف على المعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في القطاع الصحي.

١-٥ أهمية الدراسة

١-٥-١ الأهمية العلمية:

- تساهم النظرية في إثراء الأدبيات العلمية في مجال التحول الرقمي في القطاع الصحي.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

- تقدم إضافة معرفية جديدة من خلال تطبيقها على قطاع صحي تخصصي دقيق (مستشفى العيون بالظهران)، وهو قطاع لم يحظ بعدد كافٍ من الدراسات السابقة.

١-٥-٢ الأهمية العملية:

- يسهم الدراسة في التعرف على مدى فاعلية تطبيق التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الإداري في مستشفى العيون التخصصي بالظهران، وهو ما يتوافق مع نظرية النظم التي تؤكد أهمية تكامل مكونات المنظمة وتفاعلها من خلال تدفق المعلومات والموارد بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تساعد نتائج الدراسة في تحسين إجراءات العمل الإداري وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، حيث إن التحول الرقمي يسهم في تبسيط العمليات الإدارية وتكاملها، وهو ما يدعم مبادئ نظرية النظم التي تنظر إلى المنظمة كنظام متكامل يعمل على تحقيق الكفاءة من خلال التنسيق بين أجزائه المختلفة.
- تسهم الدراسة في دعم جودة اتخاذ القرار الإداري من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية وقواعد البيانات الحديثة، الأمر الذي يتوافق مع نظرية اتخاذ القرار التي تؤكد أن توفر المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب يعد عاملاً أساسياً في تحسين فاعلية القرارات الإدارية.
- تساعد الدراسة في تعزيز التكامل والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المستشفى من خلال استخدام الأنظمة الرقمية المشتركة، وهو ما يعزز تدفق المعلومات بين الوحدات التنظيمية ويحقق أحد مبادئ نظرية النظم التي تؤكد أهمية الترابط والتفاعل بين أجزاء المنظمة لتحقيق الأداء الفعال.

١-٦ مصطلحات الدراسة:

١-٦-١ التحول الرقمي:

عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة هيكلة المؤسسة بطريقة شاملة لدمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمل بهدف تحسين الأداء، زيادة المرونة، وتلبية احتياجات المستفيدين بشكل أكثر فاعلية. (الجهني، ٢٠٢٥)

١-٦-٢ كفاءة الأداء الإداري:

مجمل الأنشطة الإدارية التي تعكس مدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعّال، ويُقاس ذلك بمدى جودة الإنجاز، وتقليل الهدر، وتحقيق النتائج المرجوة ضمن الإطار الزمني والمادي المحدد. (الكيلاني وإبراهيم، ٢٠٢٣)

١-٧ حدود الدراسة

١-٧-١ الحدود الموضوعية: أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري.

١-٧-٢ الحدود المكانية: مستشفى العيون التخصصي بالظهران.

١-٧-٣ الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٤٧هـ-٢٠٢٦م.

٢. الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١ الجزء الأول: الإطار النظري

٢-١-١ التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

تنوعت وتعددت التعريفات التي تناولت التحول الرقمي، حيث أن هذا المفهوم قد غزا جميع المجالات في حياة الإنسان وحوله، فقد غزت المجالات الصناعية والخدمية والتعليمية، لذلك فقد تم تعريفه من زوايا متعددة، وهذا ما أدى لتنوع التعريفات الخاصة بالمفهوم.

يعرف (السواط والحربي، ٢٠٢٢) فيعرف التحول الرقمي على أنه: " عملية تحويل المواد المطبوعة، و/ أو المخزونة على الميكروفيلم أو الميكروفيش، والمواد ذات الشكل التناظري، والتي من مظاهرها الأشرطة الصوتية، وأشرطة الفيديو المرئية من خلال المسح الضوئي، و/أو إعادة الإدخال إلى مواد ذات شكل رقمي، وهو الشكل الذي يستطيع الحاسوب التعامل معه، وذلك من خلال تنسيقها إلى وحدات متفرقة من البيانات تسمى (بايتات) وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة، و/أو خارجية كالأقراص المليزرة".

كما يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه: " اعتماد المنظمة على التطبيقات الرقمية والتكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها وإدارة المنظمة بشكل يتناسب مع التطورات التكنولوجية التي رافقت الثورة الصناعية الرابعة" (عبد الحميد، ٢٠٢١)

CC BY

ووفقا ل (Kraus et al, 2021)، التحول الرقمي هو العملية التي يتم من خلالها تحديث أنظمة وإجراءات المنظمة للاستفادة من التكنولوجيا الرقمية والاقتصاد الرقمي، تشهد كافة جوانب الحضارة الإنسانية تحولاً رقمياً، بما في ذلك التطورات المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية.

ويذكر (صبّاح، ٢٠٢١) أن التحول الرقمي هو: " مشروع تدريجي شامل ومستمر يهدف لتحويل رقمنة نظام العمل في المنظمات، بهدف الاستفادة من الإمكانيات التكنولوجية للارتقاء واعتماد المنظمات على التكنولوجيا الرقمية في أداء أعمالها

ووفقًا ل (Sandella et al, 2020)، هو عبارة عن مجموعة من المبادئ التوجيهية للتعامل مع التحولات التنظيمية القائمة على التكنولوجيا، يمكن "إعادة تصور" أو "إعادة اختراع" أو "إعادة تشكيل" أو "إعادة تشكيل" أي عملية أو نشاط أو نظام أو منصة أو نظام قيم من خلال استخدام التكنولوجيا.

كما يمكن أن يعرف التحول الرقمي على أنه: " عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفر تزيد من قيمة منتجاتها". (المحرزي وسليمان، ٢٠٢٢)

إن الإستراتيجية المبتكرة للاستفادة من قدرات التكنولوجيا الرقمية لتوليد قيمة جديدة للشركاء والمستهلكين ولأن التكنولوجيا عامل أساسي في تحديد قدرات المؤسسات وسلسلة قطاعاتها، فهي تعني تحولاً جذرياً في نظام قطاع ما أو نظام القطاع بأكمله (Van der Burgh et al., 2019).

ويشير التحول الرقمي لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات وتبادل المعلومات بين المواطنين وقطاعات الأعمال، بسرعة ودقة مالية، مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة. (زعزوعة، ٢٠٢٢)

كما يعرف التحول الرقمي على أنه عملية الانتقال من نظام تقليدي لنظام رقمي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل، وهو التطور الرقمي المعتمد والمستمر للمنظمة، أي بمعنى انتقال المنظمة لنموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها. (راهب وشابي، ٢٠٢٣)

ثانياً: أهمية التحول الرقمي:

إذا كان ما سبق هو مفهوم التحول الرقمي، فإن أهميته تنبع من دوره في تحسين كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات الصحية، قد وجدت إحدى الدراسات التي أجريت أن مبادرات التحول الرقمي لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال تمكين الموظفين من العمل بكفاءة وفعالية أكبر (Ogbeibu & Okeke, 2019)، وسلطت الدراسة الضوء على كيف يمكن للأدوات والتقنيات الرقمية تبسيط العمليات وتحسين التواصل والتعاون بين الموظفين وتعزيز الإنتاجية الإجمالية.

ويعتبر التحول الرقمي من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام واسع في السنوات الأخيرة، حيث أصبح العالم المعاصر يعتمد بشكل متزايد على التقنيات الرقمية في إدارة مختلف الأنشطة والعمليات. وقد اتجهت العديد من المنظمات إلى تبني التحول الرقمي في أعمالها لما يقدمه من مزايا عديدة تسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين مستوى أدائها. ويؤدي التحول الرقمي دوراً مهماً في تطوير أساليب العمل التقليدية وتحويلها إلى عمليات إلكترونية أكثر كفاءة ومرونة، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. ومن أبرز الفوائد التي يحققها التحول الرقمي: تقليل الجهد والتكاليف والموارد المستخدمة في تنفيذ الأعمال، وتنظيم الكفاءات التشغيلية داخل المنظمة، إضافة إلى تسريع إنجاز الإجراءات مقارنة بالأساليب التقليدية. كما يسهم التحول الرقمي في تعزيز الابتكار في تقديم الخدمات، وتسهيل عمليات الرقابة والمتابعة لسير العمل، فضلاً عن دوره في توسيع نطاق انتشار المنظمات وزيادة قدرتها على النمو والتوسع. كذلك يتيح التحول الرقمي إمكانية تتبع البيانات والمؤشرات وتحليلها بدقة، خاصة في مجالات التسويق الإلكتروني، الأمر الذي يساعد في تطوير الأداء وتحسين النتائج المالية للمنظمات (غنام، ٢٠٢٢).

كما يشير (الأشول، ٢٠٢٣) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في مجموعة من الجوانب المهمة، حيث يسهم في ترسيخ نظم متطورة لجمع البيانات الصحيحة وتنظيمها ودمجها ضمن أنظمة ذكاء الأعمال، مما يساعد المؤسسات على تحويل البيانات الأولية إلى معلومات ورؤى قابلة للاستخدام في دعم القرارات الإدارية عبر مختلف الوحدات التنظيمية. كذلك يتيح التحول الرقمي إمكانية دمج موارد المؤسسة المختلفة في منظومة رقمية متكاملة، من خلال توحيد التطبيقات وقواعد البيانات والبرمجيات ضمن مستودع مركزي للمعلومات. ويؤدي هذا التحول إلى تحسين كفاءة الأداء وزيادة الربحية، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي شهدت ارتفاعاً ملحوظاً في أرباحها وزيادة في حصتها السوقية. إضافة إلى ذلك، يسهم التحول الرقمي في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تنمية المهارات الرقمية للأفراد وإعدادهم لمتطلبات العمل المستقبلي. كما يدعم تطوير البنية التحتية للاتصالات الرقمية ويعزز حماية البيانات وشفافيتها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسات على المنافسة واكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة والتخطيط المستقبلي بصورة أكثر دقة وكفاءة.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي:

في ضوء الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي وما يقدمه من مزايا في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، برزت مجموعة من الأهداف التي يسعى التحول الرقمي إلى تحقيقها داخل المؤسسات. إذ لا يقتصر دوره على تحويل الإجراءات التقليدية إلى إجراءات إلكترونية فحسب، بل يمتد ليشمل تطوير بيئة العمل وتحسين كفاءة العمليات الإدارية وتعزيز جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات. وفي هذا السياق، يشير (السواط والحربي، ٢٠٢٢) إلى أن التحول الرقمي يهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف المهمة، من أبرزها دعم مستوى الأداء المؤسسي من خلال تسهيل تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة بصورة أكثر انسيابية ودقة، مما يعزز الثقة في صحة البيانات المتداولة ويقلل من الأخطاء المرتبطة بالإدخال اليدوي للمعلومات. كما يسهم التحول الرقمي في اختصار الإجراءات الإدارية، حيث يؤدي توفر المعلومات بصيغتها الرقمية إلى تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية والحد من الحاجة إلى إنشاء نسخ متعددة من الوثائق، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال.

إضافة إلى ذلك، يساعد التحول الرقمي في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، حيث يتيح تخزين المعلومات وإدارتها إلكترونياً وإمكانية تداولها وإعادة استخدامها بسهولة، مما يسمح بتوجيه الطاقات البشرية نحو تنفيذ المهام الأكثر إنتاجية بدلاً من الانشغال بالأعمال الروتينية. كما يسهم في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية من خلال توظيف التقنيات الحديثة وشبكات المعلومات في إدارة العمليات المختلفة، فضلاً عن إيجاد آليات أكثر كفاءة لمشاركة المستفيدين في العملية الإدارية والتنفيذية (السواط والحربي، ٢٠٢٢).

وفي السياق ذاته، يوضح (سلام، ٢٠٢٢) أن التحول الرقمي يسعى إلى تحقيق أهداف تنموية أوسع تتجاوز حدود المؤسسة لتشمل المجتمع بشكل عام، حيث يعمل على تعزيز ثقافة الابتكار والإبداع وتشجيع الأفراد والمؤسسات على تبني الأساليب التكنولوجية الحديثة في العمل. كما يسهم في تطوير نظم التعليم والتوجيه المهني بما يتلاءم مع متطلبات الاقتصاد الرقمي، الأمر الذي يساعد الأفراد على اكتساب المهارات الرقمية اللازمة لتحقيق التميز في بيئة العمل الإلكترونية. كذلك يركز التحول الرقمي على تبني نماذج أعمال مبتكرة تعتمد بصورة أساسية على التقنيات الحديثة والنظم الإلكترونية، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي ودعم تحقيق التنمية المستدامة.

رابعاً: خصائص التحول الرقمي:

وفي ضوء ما سبق عرضه من أهمية التحول الرقمي وأهدافه في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، فإنه يتميز بعدد من الخصائص التي تجعله أداة فعّالة في دعم التحول نحو بيئة عمل أكثر مرونة وكفاءة. فهذه الخصائص تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على الاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها في تطوير خدماتها ورفع مستوى أدائها. وفي هذا السياق يشير (زعزوعة، ٢٠٢٢) إلى أن التحول الرقمي يتسم بمجموعة من الخصائص المهمة، من أبرزها قدرته على إنشاء علاقات تفاعلية مع العملاء عبر الحدود من خلال شبكة الإنترنت دون الحاجة إلى وجود مادي للمنظمة في الدول الأخرى، مما يوسع نطاق عمل المؤسسات ويزيد من قدرتها على الوصول إلى المستفيدين. كما يسهم التحول الرقمي في خلق قيمة اقتصادية للبيانات من خلال تمكين المنظمات من جمع البيانات وتحليلها والتفاعل مع العملاء عبر المنصات الرقمية، الأمر الذي يساعد في فهم سلوك العملاء وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

ومن الخصائص المهمة للتحول الرقمي أيضاً ما يعرف بتأثير الشبكة، حيث تزداد قيمة المنصات الرقمية بازدياد عدد المستخدمين لها، الأمر الذي يعزز قدرتها على الانتشار والنمو في ظل الاقتصاد الرقمي. كما يتميز التحول الرقمي بالانتقال من النظم التقليدية في إدارة المعلومات إلى نظم رقمية متقدمة لتسجيل البيانات وتخزينها ونقلها، مما يسهم في تسريع إنجاز الخدمات وتحسين عملية اتخاذ القرار. إضافة إلى ذلك يعتمد التحول الرقمي بدرجة كبيرة على الأصول غير الملموسة مثل البرمجيات والخوارزميات والملكية الفكرية التي تساعد في تحليل البيانات الناتجة عن الأنشطة المختلفة. كما يشمل التحول الرقمي رقمنة العديد من المنتجات والخدمات بحيث يمكن تداولها إلكترونياً مثل البرمجيات والمعلومات الرقمية والمواد المرئية، فضلاً عن ظهور وسائل دفع إلكترونية حديثة تسهم في تسهيل المعاملات التجارية والمالية في بيئة الاقتصاد الرقمي (زعزوعة، ٢٠٢٢).

وفي السياق ذاته، يشير (عبد الحميد، ٢٠٢٣) إلى أن التحول الرقمي يمنح المنظمات مجموعة من الخصائص التي تعزز قدرتها على التميز والتنافس، حيث تصبح هذه المنظمات أكثر قدرة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتطور التكنولوجي. كما يسهم التحول الرقمي في تمكين المؤسسات من تحقيق التميز المؤسسي من خلال امتلاكها بنية تقنية متقدمة تعتمد على نظم معلومات حديثة ذات مستوى عالمي. كذلك تتسم المنظمات المتحولة رقمياً بقدرتها على تقديم خدماتها عبر الحدود الجغرافية، الأمر الذي يسمح لها بالاستفادة من فرص التعاون والتكامل على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. إضافة إلى ذلك، تتجه هذه المنظمات إلى تبني هياكل تنظيمية شبكية تتسم بالمرونة نتيجة ارتباطها بالعديد من الشركاء والجهات المختلفة، كما يعزز التحول الرقمي من مبادئ الشفافية والنزاهة داخل المنظمة من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات وسهولة تدفق المعلومات، الأمر الذي يسهم في دعم اتخاذ القرارات بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

CC BY

خامساً: علاقة التحول الرقمي بالحوكمة المؤسسية:

تظهر نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة (Wang et al, 2023) أن المؤسسات التي تنفذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل متدرج وتشرك الجهات المختلفة في عملية اتخاذ القرارات تشهد تسريعاً في انتشار هذه الابتكارات في النظم المؤسسية، بما يساهم في تطوير أطر حوكمة المؤسسة، حيث تؤكد الدراسة على أن التحول الرقمي يتضمن نشر أدوات تكنولوجية وأنظمة معلومات عبر مستويات مختلفة في المنظمة، ما يعتمد على قنوات الاتصال الفعالة بين الإدارات ومكاتب الرقابة، وهوا ما يتوافق مع نظرية نشر الابتكارات التي ترى أن الاتصالات والأنظمة الاجتماعية تعتبر دوافع أساسية لاعتماد الابتكار.

وفي دراسة (Nahum et al, 2025) والتي تتعلق باستراتيجيات حوكمة الشركات وعلاقتها بالتحول الرقمي فقد أشارت إلى أن آليات الحوكمة مثل الاستراتيجيات التنظيمية، مراقبة الأداء، وتكوين أعضاء مجلس الإدارة لها تأثير على كيفية نشر واعتماد التحول الرقمي في الشركات، كما أكدت على أن أطر الحوكمة المؤسسية يمكن لها أن تسرع أو تبطئ من مراحل تبني الابتكارات الرقمية في المؤسسة، وهوا ما يعتبر تأكيداً عملياً للدور الذي تلعبه الحوكمة في تعزيز أو عرقلة نشر الابتكارات الرقمية في الهياكل التنظيمية.

سادساً: دور التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية

تظهر الدراسات الحديثة مثل دراسة (درباش، ٢٠٢٥) أن التحول الرقمي له دور كبير في تحسين جودة القرارت الإدارية من خلال تمكين القادة من الوول لبيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، وهذا يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرارات المدعومة بمعلومات دقيقة، حيث تؤكد الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين برامج التحول الرقمي وجودة اتخاذ القرار المبني على البينات حيث كانت المهارات الرقمية للقيادات وأنظمة إدارة المعرفة والقنوات الاتصالية الرقمية من أهم مؤثرات التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات.

كما أن جودة القرارات الإدارية تعتمد بشكل كبير على دقة البيانات وتوافرها وتحليلها، والتحول الرقمي يوفر أنظمة معلومات متقدمة تقوم باستخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وبالتالي يجعل عملية جمع وتحليل البيانات فعالة بشكل أكبر، وهذا يؤدي لتقليل الأخطاء في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته دراسة (Jerab, 2024)

وقد أكدت نتائج دراسة (Alfadhel et al, 2025) أن الاستعداد من قبل المؤسسة للتحول الرقمي (مثل جودة البنية التحتية التقنية والموارد الرقمية) له تأثير إيجابي كبير على جودة وفعالية القرارات الاستراتيجية، وهو ما يعكس أن التحول الرقمي يحسن من القرارات اليومية والقرارات طويلة الأمد والقرارات الاستراتيجية في المنظمة.

سابعاً: معيقات التحول الرقمي:

وفي ضوء ما سبق عرضه من أهمية التحول الرقمي وأهدافه وخصائصه في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة العمل، فإن عملية التحول الرقمي لا تخلو من مجموعة من التحديات والمعيقات التي قد تعرقل تطبيقه بصورة كاملة داخل المنظمات. فنجاح التحول الرقمي يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية، وفي حال غيابها قد تواجه المؤسسات صعوبات في تنفيذ برامج التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المرجوة منه. وفي هذا السياق يشير (سلام، ٢٠٢٢) إلى أن من أبرز المعيقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي نقص الكفاءات والقدرات البشرية القادرة على قيادة برامج التحول الرقمي وإدارتها بكفاءة، إضافة إلى محدودية الإمكانات والموارد المالية المخصصة لهذه البرامج، الأمر الذي قد يحد من قدرتها على التطور والنمو. كما يمثل التخوف من المخاطر المرتبطة باستخدام التقنيات الحديثة، ولا سيما مخاطر أمن المعلومات، أحد أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تبني التحول الرقمي.

كما يذكر (رشوان وقاسم، ٢٠٢٠) أن هناك مجموعة من المعوقات الأخرى التي قد تحد من نجاح التحول الرقمي في المؤسسات، من أهمها نقص الكفاءات المتخصصة داخل المنظمات، وضعف الميزانيات المخصصة لمشروعات التحول الرقمي، إضافة إلى التخوف من مخاطر أمن المعلومات الناتجة عن استخدام الوسائل التكنولوجية. كما قد تمثل الإجراءات البيروقراطية والأنظمة التنظيمية الصارمة عائقاً أمام سرعة تنفيذ التحول الرقمي، فضلاً عن افتقار بعض المؤسسات إلى الخبرات الفنية والإنتاجية الكافية، وضعف البنية التحتية التقنية اللازمة لدعم التحول الرقمي، إضافة إلى نقص المهارات الرقمية لدى العاملين.

وفي السياق ذاته، يشير (رزق، ٢٠٢٢) إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي محدودية الموارد المالية المخصصة له، وضعف البنية التحتية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى نقص الكفاءات البشرية المتخصصة في المجال التقني. كما يمثل ضعف الاتصال بالإنترنت في بعض المناطق، والخوف من المخاطر المتعلقة بأمن المعلومات، من التحديات الرئيسة التي قد تعيق نجاح برامج التحول الرقمي. إلى جانب ذلك، قد تعاني بعض المؤسسات من ضعف الأنظمة المعرفية والخبرات التنظيمية اللازمة لبناء قواعد بيانات رقمية متكاملة، وهو ما يرتبط في بعض الأحيان بعوامل اقتصادية وتعليمية تؤثر في جاهزية المؤسسات لتبني التحول الرقمي بشكل فعال.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

٢-١-٢ الأداء الإداري

أولاً: مفهوم الأداء الإداري

تناول العديد من الباحثين مفهوم الأداء الإداري، حيث نجد العديد من التعريفات لهذا المفهوم، ما بينها ما ذكره (المحيمد، ٢٠٢) على أن الأداء الإداري هو قيام العاملين في المنظمة بسلوك إداري ما، في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقويم) بصورة رشيدة، أي بأقل وقت وأقل جهد وتكاليف ممكنة.

وهو مجموعة من المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها شاغلو الوظائف القيادية والإدارية في إحدى المنظمات. (الخليوي، ٢٠٢٣)

كما يمكن أن يعرف الأداء الإداري على أنه عملية مستمرة يتم من خلالها تحديد وقياس الأداء والتتبع المستمر لمستوى تطوره على مستوى الفرد والجماعة، والتأكد من فاعليته وكفاءة التنفيذ وإعطاء معلومات مرتدة وربطها بالأهداف الاستراتيجية. (النايف، ٢٠٢١)

كما يعبر الأداء الإداري عن قدرة المدير على تزويد العاملين في المنظمات الإدارية بالمهارات والقدرات والإمكانيات الاتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب تطوير وسائل الاتصال المستخدمة لرفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول للمستوى المطلوب من الأداء، حيث تؤثر الاتصالات على كيفية أداء بعض الأعمال والمهام، أو مواجهة بعض المشكلات التي تعترض الأداء. (المري، ٢٠٢٤)

كما أن الأداء الإداري يمثل مدى فعالية وكفاءة ومسؤولية الإدارة في تنفيذ وظائفها وتحقيق الأهداف المؤسسية المحددة، ويتضمن ذلك إنجاز المهام وفق الأطر الزمنية والمعايير المتوقعة، وتقديم الخدمات بجودة عالية مع استخدام أمثل للموارد المتاحة. (Kumije et al, 2025)

وهو مجموعة من الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص إداري، من أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أية مؤسسة أو شركة، وتضم العملية الإدارية علميات مرتبطة مع بعضها البعض، يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع، كما تتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها العوامل الإنسانية كالقدرات، المهارات الشخصية في تأدية نشاط معين، والعوامل الفنية التي تشمل الأسس والقواعد، والإمكانيات المادية التي يلجأ لها الإداري لتحقيق الأهداف المنشودة. (الخروصي وآخرون، ٢٠٢٢)

كما يعني الأداء الإداري المهام الإدارية التي تمارسها القيادات الإدارية، وما يتطلبه ذلك من تنمية إدارية مستمرة بما يضمن تحسين أدائهم، ويحقق التميز، والمنافسة للمؤسسة. (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣)

ثانياً: أهمية تطوير الأداء الإداري

يعتبر الأداء الإداري من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ يعبر عن قدرة القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسة على توظيف الموارد المتاحة وتنظيم العمليات والإجراءات بما يحقق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. وفي هذا الإطار تبرز أهمية تطوير الأداء الإداري باعتباره أحد الوسائل الرئيسة التي تسهم في رفع كفاءة المديرين ومساعديهم والعاملين، وتمكينهم من مواجهة التحديات والصعوبات التي قد تعترض سير العمل داخل المؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز الأعمال وجودتها. كما يسهم تطوير الأداء الإداري في تحسين مستوى التنسيق بين مختلف الأنشطة الإدارية، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (ماطر وآخرون، ٢٠٢٤).

وفي هذا السياق، يحقق تطوير الأداء الإداري عدداً من المزايا المهمة للمؤسسات، من أبرزها المساعدة في التشخيص الدقيق لواقع الأداء الإداري وتحديد المشكلات التي تواجه العمل المؤسسي، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لمعالجتها. كما يساعد تطوير الأداء الإداري مديري المؤسسات على مواكبة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، والاستفادة من النظم الإدارية والتقنية الحديثة في إدارة العمل، بما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية في وقت أقصر وبجهد وتكلفة أقل. كذلك يسهم تطوير الأداء الإداري في تمكين القيادات الإدارية من قيادة عمليات التطوير المستمر وتنمية مهارات العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فضلاً عن تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة تدعم النمو والتطور وتساعد على تبني التغيرات التكنولوجية والإدارية داخل المؤسسة (ماطر وآخرون، ٢٠٢٤).

كما يمثل تطوير الأداء الإداري أحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بشكل عام، حيث يسهم في خفض التكاليف وتحسين جودة الأداء وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، إضافة إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل داخل المؤسسات بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية (القحطاني، ٢٠٢٥).

وفي السياق ذاته، يشير (النايف، ٢٠٢١) إلى أن أهمية تطوير الأداء الإداري تتجلى في عدة جوانب، من أهمها المساعدة في إعداد الخطط والاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها داخل المؤسسة، ووضع البدائل المناسبة لها بما يسهم في تحسين مستوى الأداء. كما أصبح تطوير الأداء الإداري أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق التنمية المؤسسية والمجتمعية الشاملة، إضافة إلى دوره في تعزيز الاستفادة من وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة في إدارة

CC BY

العمل. كذلك يسهم تطوير الأداء الإداري في تحقيق التحسين المستمر للأداء، وتعزيز التكامل بين تحديد الأهداف وتنمية قدرات العاملين، فضلاً عن إيجاد آليات متطورة لقياس إنتاجية العمل على مستوى الأفراد والمؤسسات، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تحقيق التميز والتفوق مقارنة بغيرها من المؤسسات الأخرى.

ثالثاً: أهداف تطوير الأداء الإداري:

تعتبر عملية تطوير الأداء الإداري عملية هادفة تهدف إلى تعزيز كفاءة المنظمة وتحسين مخرجاتها بشكل شامل، بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فالأداء الإداري الفعّال لا يقتصر على تنظيم الأعمال فقط، بل يمتد إلى تحسين التفاعل بين الأفراد والفرق وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة ودعم تحقيق أهداف المنظمة (سالم وآخرون، ٢٠٢٣). ومن أبرز الأهداف المرتبطة بتطوير الأداء الإداري والتي تعكس أهميته في تحقيق النتائج المرجوة: رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين العاملين، وزيادة القدرة على مواجهة المشكلات بطريقة منهجية، وتوفير البيانات والمعلومات والإحصاءات الضرورية لدعم عملية اتخاذ القرار. كما يسهم التطوير الإداري في إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين الأفراد والفرق، وتعزيز روح التعاون والمنافسة الإيجابية ضمن فرق العمل، وتمكين المشرفين من تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف. إضافة إلى ذلك، يعمل التطوير الإداري على تنمية القوى البشرية وتهيئة بيئة مناسبة لتوجيههم، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة لتسود قيم التعاون والمشاركة بدلاً من الهيمنة الفردية، مع التركيز على تشكيل مجموعات مرجعية يستمد منها أفراد المؤسسة قيمهم ومعاييرهم (سالم وآخرون، ٢٠٢٣).

كما توضح الدراسات أن تطوير الأداء الإداري يهدف إلى رفع كفاءة العاملين للوصول إلى أفضل مستويات الأداء، وتحسين فعالية الإشراف وتبادل الخبرات بين القيادات والعاملين، وتهيئة بيئة مناسبة لحل المشكلات، بالإضافة إلى تفعيل نظم المحاسبة والمساءلة التي تركز على تقييم الأداء ونشر الأهداف والنتائج واتخاذ الإجراءات المناسبة في المجالات المختلفة. كما يسهم تطوير الأداء الإداري في توفير المعلومات والمؤشرات الرئيسية لأداء العاملين، ودعم اتخاذ القرارات وصنع السياسات وتقييم مدى فاعليتها، وإعداد المؤسسة للتكيف مع التحديات المحيطة بها، وزيادة المرونة والجهد المبذول لتحقيق الكفاءة وبناء نظم اتصالات فعّالة. ويتيح التطوير الإداري تحديد مواطن القوة والضعف، وتقديم البدائل، وتسجيل الإنجازات بما يسهم في تحقيق أهداف التنمية الشاملة (آل درويش وآخرون، ٢٠٢٤).

كما يرتبط تطوير الأداء الإداري بتحقيق مواءمة بين أهداف الأفراد والأهداف التنظيمية، حيث يتم استخدام نظم إدارة الأداء لتحديد أهداف الفرد بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مما يعزز الإنتاجية ويقوي عملية اتخاذ القرار الإداري. إضافة إلى ذلك، فإن تقديم تغذية راجعة دورية وبناءة يسمح بتصحيح المسار في الوقت المناسب، ويحفز الموظفين على تحسين أدائهم، وهو ما يعد أحد الأساليب الحديثة في إدارة الأداء الإداري، ويعكس الدور الاستراتيجي لتطوير الأداء في دعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (Komrn, 2024)

رابعاً: متطلبات تطوير الأداء الإداري:

تتطلب عملية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات، وخصوصاً المؤسسات التعليمية، توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين جودة العمل المؤسسي (فايد والملاحي، ٢٠٢٥). ومن أبرز هذه المتطلبات: تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة بشكل واضح، وتنمية كفاءة العاملين بما يضمن قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة، وتحديد توقعات الأداء لكل وظيفة مع مراعاة التطوير المستمر وتنمية الجوانب الإيجابية في سلوك الموظفين والمخرجات التي يتم إنجازها. كما تشمل هذه المتطلبات تحديد حجم العمل بما يتناسب مع قدرات العاملين، والانطلاق من معايير دقيقة تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى متابعة الأداء أثناء سير العمل وتقويمه بشكل مستمر لضمان الجودة والكفاءة.

وفي سياق متصل، تشير الدراسات إلى أن تطوير الأداء الإداري يتطلب أيضاً الاهتمام بتنمية مهارات العاملين في الإدارة، وضمان وضوح المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، مع التركيز على الأهداف التي تم إنجازها وتحديد حجم العمل بما يتوافق مع قدرات العاملين. كما تشمل متطلبات تطوير الأداء توفير المؤهلين القادرين على أداء العمل وإعدادهم وتدريبهم على أساليب الأداء الفعّالة، بالإضافة إلى تعزيز القناعة بالتغيير والتطوير لدى القيادات الإدارية ونشر الثقافة التنظيمية التي تركز على الجودة. ويعد إشراك القيادات وجميع العاملين في عمليات التطوير، والعمل على تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمليات، من أهم العوامل التي تدعم رفع كفاءة الأداء الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة. (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣)

خامساً: أساليب تطوير الأداء الإداري في بيئة العمل

تتعدد الأساليب التي يمكن اتباعها لتطوير الأداء الإداري وتعزيز كفاءة المؤسسات، حيث تسهم هذه الأساليب في رفع مستوى مهارات العاملين وتحسين جودة العمل الإداري بشكل عام (القحطاني، ٢٠٢٥). ومن أبرز هذه الأساليب: الإشراف والتوجيه التربوي، وتعزيز التعاون والتفاعل بين جميع

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

العاملين والإدارة، بالإضافة إلى التدريب أثناء الخدمة، وأساليب التعلم الذاتي والتعلم عن بعد، فضلاً عن إقامة شراكات مع مؤسسات التربية والتعليم في المجتمع لتعزيز تبادل الخبرات والمعارف.

كما أشار (عبد الخبير وآخرون، ٢٠٢١) إلى أن هناك مجموعة من الأساليب المتقدمة التي تسهم بشكل مباشر في تطوير الأداء الإداري، من أبرزها :الإدارة بالمشاركة، التي تساعد في ترشيد القرارات وتحقيق الأداء الإداري المتميز، واكتشاف القدرات الإبداعية لدى العاملين، وتعزيز الانضباط الداخلي؛ وإدارة المعرفة، التي تهدف إلى توليد وتنظيم واستخدام ونشر الخبرات والمعلومات بما يخدم تحسين الأداء، وتشمل مراحلها تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتخزينها، وتوزيعها؛ والتمكين الإداري، الذي يمثل استراتيجية لإطلاق طاقات العاملين وتعزيز قدراتهم الإبداعية ومنحهم سلطة اتخاذ القرار، ويتضمن ثلاثة عناصر رئيسية: القدرة على الأداء، والسلطة لإدارة المهام، والمساءلة عن النتائج. كما يُعد بناء فرق العمل وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية عبر التعاون والتنسيق وتنمية الفهم المشترك، ويعزز الإبداع الإداري؛ والإثراء الوظيفي، الذي يسهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين وزيادة الدافعية والتحفيز الداخلي لديهم؛ والحوافز والمكافآت، التي تعزز من روح المبادرة وتشجع على الإبداع والابتكار في الأداء.

أما بالنسبة لمراحل تطوير الأداء الإداري، فيشير (المحيمد، ٢٠٢٢) إلى أنها تتلخص في ثلاث مراحل أساسية :مرحلة الاستعداد، والتي تبدأ بتشخيص الواقع وتحديد الحاجة الفعلية للتطوير؛ ومرحلة التنفيذ، والتي تشمل وضع خطة عملية لتطوير الأداء الإداري وتوزيع المهام والمسؤوليات على الجهات المشاركة؛ ومرحلة التقييم، التي تعتمد على التغذية الراجعة لتعزيز النتائج الإيجابية ومعالجة أي جوانب قصور أو نقص، بما يضمن استدامة تحسين الأداء الإداري ورفع كفاءته.

سادساً: معوقات تطوير الأداء الإداري

تواجه المنظمات مجموعة متنوعة من المعوقات التي تؤثر بشكل مباشر على أدائها العام، وغالباً ما تكون هذه المعوقات معقدة ومتشابكة، مما يستدعي دراسة دقيقة والتنبؤ بما قد ينتج عنها من صعوبات لتجنب آثارها السلبية على المؤسسة والعاملين والأعمال المؤسسية (ماطر وآخرون، ٢٠٢٤). وتتعدد أشكال هذه المعوقات وأسبابها، ويمكن تصنيفها فيما يلي:

- **المعوقات التنظيمية:** وتشمل قصور المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وطبيعة الهيكل التنظيمي السائد، وضعف عمليات المتابعة والتقييم والتغذية الراجعة، وسوء المناخ التنظيمي، والميل إلى نقد الأفكار الجديدة بشكل مبكر، ووجود قيم تنظيمية تثبط المبادرة والإبداع.
- **المعوقات المتعلقة بتطوير الأداء الإداري:** وتشمل تردد القيادات في دعم برامج تطوير الأداء، وعدم موضوعيتها في التعرف على المشكلات الحقيقية، وضعف قدرة الجهات المعنية على تبني الأساليب الحديثة والإجراءات المتطورة بما يتناسب مع متطلبات العمل.
- **معوقات ضغط العمل:** حيث يؤدي تزايد الضغوط واستمراريتها إلى تدني مستوى الأداء، ويصاحب ذلك ظهور سلوكيات سلبية مثل الإحباط واليأس والإرهاق النفسي والجسدي.

كما تشير الدراسات إلى معوقات إضافية تتعلق بضعف البنية المؤسسية والبيئة الإدارية، حيث تشمل: تعدد القوانين واللوائح غير الواضحة، وغياب الأهداف المحددة، وقدم الأنظمة والتعليمات، والتعارض المستمر بين العاملين والإدارة، وعدم الرغبة في التغيير والتطوير، وقلة الموارد والمعدات اللازمة للعمل، وضعف التركيز على المستفيدين والمجتمع، وقلة التغذية الراجعة، وعدم التناسق بين أهداف العاملين والقيادات الإدارية، وضعف التواصل والترابط بين وحدات المنظمة، وعدم ربط المكافآت بالأداء، وتعدد الوحدات الإدارية وتداخل الاختصاصات، وضعف التخطيط والالتزام بالأسس العلمية للإدارة (أحمد وآخرون، ٢٠٢٣).

إضافة إلى ذلك، هناك معوقات أخلاقية وتنظيمية تؤثر على تطوير الأداء الإداري، من أبرزها :الفساد الإداري بجوانبه السلوكية والمالية والتنظيمية، وانخفاض أو سوء توزيع الأجور والحوافز والمكافآت وعدم ربطها بالكفاءة، وهو ما يدفع بعض الموظفين للانخراط في سلوكيات غير أخلاقية. كما يمثل نظام التعيين والترقيات غير المنظم بالقوانين أحد التحديات التي تؤدي إلى تدني أداء العاملين. وتشمل المعوقات كذلك الصمت التنظيمي الناتج عن الخوف من فقد الوظيفة أو المكافآت والترقيات، والتنمر الوظيفي الذي يتمثل في التعرض لسلوكيات سلبية متكررة من الزملاء أو الإدارة، والتي تقلل من إمكانيات وقدرات العاملين وتعيق تطوير الأداء الإداري (دياب وآخرون، ٢٠٢٢).

٢-٢ الجزء الثاني: الدراسات السابقة

٢-٢-١ الدراسات التي تناولت التحول الرقمي

١. دراسة (الحربي، ٢٠٢٦)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق تقنيات التحول الرقمي داخل المستشفيات وانعكاسها على طبيعة عمل الأخصائي الاجتماعي ، والكشف عن التحديات والمعوقات التي تواجه الأخصائيين الاجتماعيين عند توظيف أدوات وتقنيات التحول الرقمي في بيئة العمل ، والوقوف على أثر

CC BY

التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للمرضى وذويهم عبر الأخصائيين الاجتماعيين ، ورصد مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي للأخصائيين الاجتماعيين بالمستشفيات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأداة دراسة الحالة وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١١) أخصائيًا اجتماعيًا من العاملين في مستشفى الأسياح بالقصيم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن الأخصائيين الاجتماعيين يستفيدون من الأنظمة الرقمية في تنظيم عملهم وتوزيع مهامهم اليومية كما أسهمت في تحسين قنوات التواصل بين الأخصائيين الاجتماعيين والمرضى وذويهم.

٢. دراسة (الأحمري، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة التعرف عَلى تأثير التحول الرقمي في الجوانب الإدارية والمهنية لعمل الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل للأخصائيين الاجتماعيين بقسم الخدمة الاجتماعية بمجمع إرادة للصحة النفسية بالرياض، وتمثل مجتمع الدراسة في للأخصائيين الاجتماعيين بقسم الخدمة الاجتماعية بمجمع إرادة للصحة النفسية بالرياض وعددهم (٥٥) أخصائي اجتماعي، واعتمد الباحث على أداة رئيسية وهي استمارة استبيان بالعينة للأخصائيين الاجتماعيين بقسم الخدمة الاجتماعية بمجمع إرادة للصحة النفسية بالرياض، وقد أكدت نتائج الدراسة أن تأثير التحول الرقمي في الجوانب الإدارية لعمل الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، ، وأن تأثير التحول الرقمي في الجوانب المهنية لعمل الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، قد تمثلت في: المساعدة في سرعة التسجيل المهني للمرضى الذين يتعامل معهم الأخصائي الاجتماعي، المساهمة في ضمان سرية المعلومات الخاصة بالمرضى الذين يتعامل معهم الأخصائي الاجتماعي، المساعدة في التقويم المستمر لمستوى تحسن المرضى، وأن الصعوبات التي تواجه عمل الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي في ظل التحول الرقمي، قد تمثلت في: ضعف مستوى البنية الرقمية في بعض المستشفيات، عدم التدريب الكافي للأخصائي الاجتماعي على آليات التحول الرقمي، ضعف مهارات التحول الرقمي لدى بعض الاخصائيين الاجتماعيين في المجال الطبي، عدم قدرة بعض الأخصائيين على توظيف التحول الرقمي في تطوير الممارسة المهنية في المجال الطبي، بالإضافة الى أن المقترحات لتفعيل تأثير التحول الرقمي على عمل الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي، قد تمثلت في: تنظيم البرامج التدريبية المناسبة لتدريب الأخصائي الاجتماعي على التحول الرقمي في المجال الطبي، تنمية مهارات التحول الرقمي لدى الأخصائيين الاجتماعيين في المجال الطبي، التشجيع المستمر من ادارة المستشفى لاستخدام الأخصائيين الاجتماعيين للتكنولوجيا في الممارسة المهنية.

٣. دراسة (آل نصيب، ٢٠٢٥)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي على رضا المستفيدين من خلال التعرف على ماهية التحول الرقمي، و الآليات التي تستخدمها إدارات التحول الرقمي وكيفية مساهمة تطبيقات إدارة التحول الرقمي في تطور خدمة المستفيدين، وكذا دراسة أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي على رضا المستفيدين في المستشفى العام بمدينة نجران في المملكة العربية السعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التحول الرقمي ورضا المستفيدين في القطاعات الصحية حيث فسر التحول الرقمي ٩٣% من التغيرات في رضا المستفيدين، بالإضافة الى ان التقييم المستمر الرقمي أسهم في تحسين جودة الرعاية وتلبية توقعات المستفيدين.

٤. دراسة (البركي، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة تحليل تأثير عملية التحول الرقمي ومتطلباته الرئيسية (بما في ذلك استراتيجية المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية) على الارتقاء بجودة أداء الخدمة الصحية. تم التطبيق الميداني للبحث على موظفي المركز الطبي في الخُمس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتغطية الجوانب المفاهيمية والنظرية، بينما استخدمت المنهج التحليلي لمعالجة الجانب التطبيقي. تم جمع البيانات الأولية بواسطة استمارة استبيان، حيث جرى توزيع ٤٥ استمارة، وبعد الفحص، تبين أن ٤٣ استمارة فقط كانت صالحة للتحليل الإحصائي، وفي النهاية خلصت الدراسة إلى نتيجة رئيسية مفادها وجود تأثير قوي، إيجابي، وذو دلالة إحصائية للمتطلبات المجمعة لتطبيق التحول الرقمي على تحسين أداء جودة الخدمة الصحية في المركز الطبي قيد الدراسة.

٥. دراسة (حامد، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة التعرف على أبعاد التحول الرقمي التي تساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الخاصة في مدينة القاهرة. ينتهج البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تمثل مجتمع البحث في الأطباء، وهيئة التمريض، والفنيين والإداريين في بعض المستشفيات الخاصة. تكونت عينة البحث من ٣٨٤ من مقدمي الخدمة الصحية العاملين بالمستشفيات، وقد أظهرت نتائج الاستبيان الذي تم تطبيقه على المبحوثين نسبة موافقة مرتفعة تجاه محاور البحث، مما يدل على أهمية تعزيز بيئة التحول الرقمي .

٦. دراسة (العتيبي، ٢٠٢٥)

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

هدف البحث إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشئون الصحية بمكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠١) عاملًا، وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة استبيان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشئون الصحية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشئون الصحية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشئون الصحية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكونات المادية في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشئون الصحية، كما يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشئون الصحية، يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشئون الصحية.

٧. دراسة (الزهراني ومجلد، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية بجدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (٢٩٠) مفردة من الموظفين من الأطباء، والصيادلة، والإداريين، والفنيين في المستشفيات التخصصية بجدة (مستشفى العيون بجدة – مستشفى العزيزية)، وخلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم التوجه نحو التحول الرقمي في كافة المنظمات الصحية الحكومية والخاصة على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن عملية التحول الرقمي والأداء الوظيفي بالمستشفيات التخصصية بمحافظة جدة كان مرتفعاً، كما توصلت الدراسة إلى رفض فرضيات الدراسة الأربعة وبأبعادها المختلفة، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) والأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية بجدة، كما أوجدت فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو (أداء الموظفين) تعزى لمتغير العمر، وأن الفروق جاءت بين فئتي العمر (من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة) و(من ٥٥ سنة فأكثر) لصالح الموظفين في الفئة العمرية (من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة) بالمتوسط الحسابي الأعلى، كما أوجدت فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو (التحول الرقمي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وأن الفروق جاءت بين فئتي المؤهل (دبلوم) و(بكالوريوس) لصالح الموظفين في بالمؤهل العلمي (بكالوريوس) بالمتوسط الحسابي الأعلى.

٨. دراسة (Kraus et al, 2019)

هدفت تقديم رؤية شاملة حول الوضع الحالي للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مراجعة وتحليل للمنهجيات والأدبيات الخاصة بالتحول الرقمي، حيث توصلت الدراسة إلى تصنيف ثلاث مجموعات مختلفة بناءً على التأثيرات التكنولوجية والتجارية والاجتماعية.

٢-٢-٢ الدراسات التي تناولت كفاءة الأداء الإداري

الدراسات التي تناولت كفاءة الأداء الإداري

١. دراسة (إسماعيل وأحمد، ٢٠٢٥)

هدف البحث إلى دراسة تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال ، وقد تمثلت متغيرات الدراسة في طرق الإدارة الرشيقة كمتغير مستقل وكفاءة الأداء الإداري والمالي متغير تابع، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تم توزيع الاستبانة الكترونيا على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم ٦٠ مفردة، وقد خلصت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، كما بينت أن تطبيق طرق الإدارة الرشيقة في الجانب الإداري في منظمات الأعمال يساعد على تطوير الهيكل التنظيمي لمنظمات الأعمال، ويعزز من قدرة الفرق الإدارية على اتخاذ القرارات السريعة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الإداري والمالي، كذلك فأن تطبيق طرق الإدارة الرشيقة يعمل على تقليل التكاليف التشغيلية والهدر المالي.

٢. دراسة (باغريب، ٢٠٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة موجهة إلى عينة مكونة من (١٣٢) قائدًا إداريا من (٢٣) إدارة عامة. وأظهرت النتائج أن مستوى الرشاقة التنظيمية كان ضعيفا جدًا في جميع المجالات بمتوسط حسابي (١.٤٩). كما أن الأداء الإداري جاء ضعيفا بمتوسط حسابي (٢.٧٤). وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية

CC BY

تعزى إلى المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، لصالح حملة الماجستير، ومديري الإدارات، وذوي الخبرة من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة، بينما لم تظهر فروق تعزى للجنس، وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الرشاقة التنظيمية وتحسين الأداء الإداري في الجامعة.

٣. دراسة (خليل، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة التعرف على واقع تطوير الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الأقصر على ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي من وجهة نظر المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة وكانت أداة الدراسة الميدانية استبانة، وتكونت من (٩٦) عبارة موزعة على محورين، المحور الأول (تطوير الأداء الإداري)، والمحور الثاني (متطلبات الذكاء الاصطناعي)، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (٣٥٠) معلماً ومعلمة بالمعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الأقصر، وكانت نتائج الدراسة الميدانية كالتالي: المحور الأول (تطوير الأداء الإداري) بأبعاده الأربعة (التخطيط والتنظيم، التوجيه والرقابة، صناعة القرار، الاتصال والتواصل) جاء بدرجة متوسطة، المحور الثاني (متطلبات الذكاء الاصطناعي) بأبعاده الستة (البشرية، المادية، الفنية، التكنولوجية، المعرفية، التشريعية) جاء بدرجة متوسط حسابي منخفضة من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤. دراسة (الشرفي، ٢٠٢٥)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الدور الذي تؤديه تنمية الموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء الإداري، مع التركيز على سياق المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية. وقد شمل مجتمع البحث جميع الموظفين في هذه المنظمات بمحافظة صنعاء، والذين يقدر عددهم (٦٠٠) موظف. وتم الاعتماد من قبل الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على إدارة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود دور لتنمية الموارد البشرية في تعزيز تميز الأداء الإداري، وكذلك وجود دور لبُعدي التدريب والتمكين في تعزيز تميز الأداء الإداري، بينما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود دور لبُعدي الإبداع والتنمية الإدارية في تعزيز تميز الأداء الإداري، وأظهر التقييم العام أن واقع تطبيق تنمية الموارد البشرية في هذه المنظمات جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (٣.٤٤)، بينما كان مستوى الأداء الإداري بالمنظمات مرتفعًا وبمتوسط حسابي(٣.٥٣).

٥. دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للأخصائيين الرياضين بجامعة سوهاج في ضوء مدخل الإدارة الذاتية، والتعرف على الواقع الفعلي لمستوى الأداء الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج، من خلال قياس أبعاد الأداء الإداري المتمثلة في (العلاقات الانسانية ، اتخاذ القرار، الاتصال الإداري ، اتقان المهارات الإدارية) والواقع الفعلي للإدارة الذاتية بإدارات رعاية الشباب، من خلال قياس أبعاد الإدارة الذاتية المتمثلة في (المشاركة في اتخاذ القرار ،اللامركزية ، التنمية المهنية ، التنظيم الاداري، الابداع والابتكار) ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان لجمع بيانات الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٥٠) فرد من العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج ة وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وجود قصور في أبعاد الأداء الإداري الاخصائيين الرياضين وكذلك وجود قصور في أبعاد الإدارة الذاتية لديهم، وتوصلت الدراسة لوضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للعاملين بإدارات رعاية الشباب في ضوء مدخل الإدارة الذاتية.

٦. دراسة (آل درويش وآخرون، ٢٠٢٤)

يهدف البحث إلى تحديد الأسس النظرية لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، وتوضيح ملامح النموذج الأوروبي للتميز وعلاقته بالأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية، وفحص الواقع الحالي للأداء الإداري في المدارس الأهلية، وتحديد متطلبات تطويره. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، لتعرف الأسس النظرية في تطوير الأداء وإلقاء الضوء على النموذج الأوروبي في تطوير الأداء الإداري بمدارس التعليم الأهلي السعودي من أجل التوصل إلى متطلبات تطوير الأداء الإداري بهذه المدارس، حيث توصلت إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسة لتحسين الأداء الإداري في المدارس الأهلية استنادًا إلى النموذج الأوروبي. تشمل هذه المتطلبات الجوانب التنظيمية، والبشرية، والمهارية، والتكنولوجية، والإدارية، والمالية. والتي تتمثل في القدرة على تطبيق القواعد والقوانين والاستخدام الفعلي لأدوات وطرائق التغيير وتحقيق اهداف التطوير بالمدارس، وتنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية والإبداعية.

٧. دراسة (الفقي، ٢٠٢٤)

هدف البحث الي استخدام هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الدراسات المسحية، وقام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل على كامل مجتمع موظفي مديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ والبالغ عددهم (٢٠٥)فرد من مدير المديرية، ووكلاء المديرية للشباب والرياضة، ومديري الإدارات، وأخصائي الأنشطة، والكوادر الإدارية بمديرية الشباب والرياضة، وتم استخدام المقابلة والاستبانة في جمع البيانات، وأسفرت أهم النتائج عن التعرف علي هندسة العمليات الإدارية ودورها في تحسين الاداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، من خلال التعرف علي المتطلبات الواجب

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

توافرها في العمليات الادارية بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، والتعرف علي المؤشرات الخاصة بتحسين الاداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ، والتعرف علي العلاقة بين هندسة العمليات الادارية وتحسين الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة كفر الشيخ.

٢-٢-٣ الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري

١. دراسة (Daw & Majid, 2026)

هدفت الدراسة الترعف على تأثير الرقمنة الإدارية على كفاء ةالأداء في المنظمات الحكومية وتحليل الدور المعدل للمساءلة بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت على الاستبانة في جمع البيانات من عينة حجمها (٥٠) موظفاً، حيث كانت أبرز نتائج الدراسة أن الرقمنة أثبتت تأثيراً إيجابياً وهاماً على كفاءة الأداء في القطاع العام، ووجود تأثير مباشر للمساءلة على الكفاءة، لكن المساءلة قللت من ارتباط الرقمنة بالطفاءة، مما يؤحي بأن الإجراءات المحاسبية المعقدة قد تحد من المكاسب الناتجة عن الرقمنة .

٢. دراسة (Alaraji & Abbas, 2025)

هدفت الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركة أسيا سيل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية حجمها (٢٠٠) موظف من مختلف الإدارات، حيث توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي كبير على سرعة الأداء، خفض الأخطاء، كفاءة الإجراءات، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وهو ما انعكس على أداء إداري أفضل.

دراسة (El Hillali, 2025)

هدفت الدراسة التعرف على أثر التحول الرقمي على تسهيل وتحسين جودة الخدمات العامة والأداء الإداري في الإدارة العمومية المغربية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة تحليل المحتوى للدراسات السابقة والأدب الإداري للوصول لنتائج الدراسة، حيث كانت أبرز نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يتجاوز العقبات البيروقراطية التقليدية ويعزز مبادئالحوكمة الجيدة، ويجسن من جودة الخدمات وكفاءة الأداء الإداري، ولكن يتطلب ذلك استعداداً قوياً من قبل المنظمة.

٣. دراسة (خنوف وبولقصيبات، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة للتعرف على الأثر الذي يلعبه التحول الرقمي على الأداء الإداري بالمؤسسات الاستشفائية الجزائرية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بالتطرق إلى عرض نظري فسرنا من خلاله متغيرات الدراسة، وللوصول إلى نتائج علمية تم استخدام الاستبيان كأداة مناسبة وتوزيعها على الإداريين بالمستشفى الجامعي لولاية قسنطينة، وقمنا بتحليل ١٠٠ استمارة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحول الرقمي على الأداء الإداري بالمستشفى الجامعي.

٤. دراسة (زكي وآخرون، ٢٠٢٤)

هدفت الدراسة التعرف على دور التحول الرقمي (الإدارة الإلكترونية، الثقافة الرقمية، البيئة التكنولوجية) في تطوير الأداء الإداري (مستوى الأداء، فاعلية الاتصال الإداري، المناخ التنظيمي) للعاملين بالقطاع السياحي الحكومي ببورسعيد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات من عينة عشوائية حجمها (٧٦) من العاملين في هيئة تنشيط السياحة، ومكتب وزارة السياحة، وإدارة السياحة بديوان عام محافظة بورسعيد، وقد كانت أبرز نتائج الدراسة وجود ضعف الثقافة الرقمي والوعي الإلكتروني بين العاملين في الجهات السياحية الحكومية مما يؤدي لصعوبة في تغلغل الفكر الرقمي وبالتالي صعوبة في تطبيق التقنيات الرقمية واستخدامها.

٥. دراسة (Islam & Hossain, 2024)

هدفت الدراسة تناول أثر التحول الرقمي على أنظمة إدارة الأداء للموظفين في قطاع الاتصالات في بنغلاديش، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على المقابلة في جمع البيانات وكذلك الاستبانة، وقد تم تطبيق الدراسة على (٢٠٠) موظف من شركات الاتصالات، وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعمل على تحسين أنظمة إدارة الأداء، وأداء القوى العاملة، والاستدامة، كما أكدت النتائج على أن الأدوات الرقمية لها القدرة على أتمتة العديد من وظائف نظام إدارة الأداء، كما عزز استخدام الرقمنة من العمليات والإنتاجية وإدارة العمليات.

٦. دراسة (Wibawa, 2023)

هدفت الدراسة التعرف على تأثير دمج التقنيات الرقمية لتحسين الإنتاجية وتبسيط العمليات على الكفاءة الإدارية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة مرجعية للدراسات والأبحاث السابقة في الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٣، حيث أكدت نتائج الدراسة أهمية أدوات تحليل البيانات في تعزيز اتخاذ القرارات المستنيرة، وتعظيم تخصيص الموارد، وتجسين الأداء الإداري العام.

CC BY

٧. دراسة (Sandella et al, 2020)

تناولت الدراسة موضوع التحول الرقمي بدءًا من التعريف، وركزت على الجوانب النظرية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد قامت الدراسة بتحليل الأدبيات السابقة، حيث قامت الدراسة بالإجابة على التساؤل الخاص بالعوامل المؤثرة على المؤسسات والعوامل التي تؤدي لفشل التحول الرقمي في المؤسسات، وقد قامت الدراسة بتحديد العديد من العوامل التي تؤثر في فشل التحول الرقمي.

٢-٣ التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: تحليل نتائج الدراسات السابقة:

من خلال استقرار نتائج الدراسات السابقة، يتبين أنها لم تكتف بوصف الظاهرة بل قدمت تحليلات عميقة لأثر التحول الرقمي وكفاء ةالأداء الإداري، ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي:

- أجمعت الدراسات السابقة على أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير تقني فقط، بل هو أداة استراتيجية هامة في تحسين جودة الخدمات الصحية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي والإداري وتقليل التكاليف، ففي دراسة (البريكي، ٢٠٢٥) تبين وجود تأثير قوي للمتطلبات المجتمعة للتحول الرقمي في الارتقاء بجودة الخدمات الصحية.
- أشارت دراسة (El Hillali, 2025) إلى أن التحول الرقمي قادر على تجاوز العقبات البيروقراطية التقليدية وتعزيز مبادئ الحوكمة الجيدة، كما أكدت دراسة (Alaraju & Abas, 2025) على أن التحول الرقمي أدى لخفض الأخطاء وتحسين التنسيق بين الإدارات.
- تؤكد دراسة (الأحمري، ٢٠٢٥؛ زكي وآخرون، ٢٠٢٤) أن هناك تحديات تعيق تطبيق التحول الرقمي بشكل فعال، ومن أبرز هذه المعوقات ضعف الثقافة الرقمية والوعي الرقمي، ونقص التدريب الكافي للكوادر البشرية، إضافة لضعف البنية التحتية الرقمية في بعض المؤسسات.
- تؤكد دراسة (آل نصيب، ٢٠٢٥) وجود علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي ورضا المستفيدين في القطاع الصحي.

ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- من حيث الأهداف ومتغيرات الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع دراسات (الزهراني ومجلد، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٥؛ البريكي، ٢٠٢٥) في سعيها لقياس أثر التحول الرقمي في القطاع الصحي، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتركيزها الدقيق على كفاءة الأداء الإداري كمتغير تابع، في حين تركز دراسات أخرى على رضا المستفيدين أو الأداء الوظيفي أو الجوانب المهنية للأخصائيين الاجتماعيين.
- من حيث المجتمع والعينة: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، كما تشترك معها في استهداف الكوادر الإدارية والصحية، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها في مستشفى العيون التخصصي بالظهران، بينما توزعت الدراسات السابقة على مناطق ومؤسسات مختلفة مثل مستشفى الأسياح بالقصيم، أو مجمع إرادة بالرياض، وحتى في قطاعات غير الصحية كالاتصالات والسياحة وغيرها.

٢-٤ الفجوة البحثية:

من خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة تتضح الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية في التالي:

- ركزت معظم الدراسات الصحية السابقة على جودة الخدمة الطبية أو الأداء الوظيفي العام، بينما تفتقر المكتبة العربية في حدود علم الباحث إلى دراسات تركز بشكل دقيق على كفاءة العمليات الإدارية البحتة في مستشفى تخصصي كأثر مباشر للتحول الرقمي.
- لم تتوفر دراسات سابقة تم تطبيقها على مستشفى العيون التخصصي بالظهران.
- مع التطور المتسارع في رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامج التحول الوطني في القطاع الصحي، تبرز الحاجة لدراسات حديثة تواكب آخر ما توصلت له المستشفيات الحكومية من تقنيات، وهذا ما تسعى له الدراسة الحالية.

٣. منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول الفصل الحالي منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يتناول في البداية منهج الدراسة، ثم مجتمع الدراسة وعينتها، يليها أداة الدراسة وإجراءتها، ثم إجراءات الدراسة، وفي نهاية الفصل يختمه الباحث بأساليب المعالجة الإحصائية، وفيما يلي توضيح ذلك:

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

٣-١ منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، ومن ثم تحليل هذه البيانات وتفسيرها للوصول إلى نتائج تسهم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في مستشفى العيون بالظهران.

٣-٢ مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في مستشفى العيون بالظهران، والذين لهم علاقة باستخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة في أداء الأعمال الإدارية داخل المستشفى، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة حوالي (٢٨٠) فرداً.

ونظراً لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بواسطة جدول تحديد حجم العينات (Krejcie & Morgan, 1970)، بناءً على ما تقدم، تحدد حجم العينة المستهدفة ب (١٦٢) فرداً، وقد بلغت الاستجابات الفعلية المستلمة (١٦٥) فرداً، وهي العينة التي شكلت القاعدة الأساسية لتحليل بيانات الدراسة واستخلاص نتائجها، فقد جرى توزيع أداة الدراسة، وهي الاستبانة، إلكترونيا باستخدام منصة جوجل فورم (Google Forms)، وقد أتاح هذا الأسلوب الحديث في جمع البيانات العديد من المزايا المنهجية، منها: سهولة الوصول إلى مجتمع الدراسة، وتقليل التكاليف والوقت المستغرق في عملية الجمع، بالإضافة إلى ضمان دقة إدخال البيانات وتقليل الأخطاء البشرية المحتملة في الترميز والتحويل، ممّا شجع على تقديم إجابات أكثر صدقا وموضوعية.

خصائص افراد عينة الدراسة:

يتصف افراد البحث بالخصائص التالية (النوع، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، القسم)

١ – متغير الجنس

جدول رقم (١) توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس

مغير الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	71	43.0%
انثى	94	57.0%
الإجمالي	165	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن نسبته الذكور (٤٣.٠%)، وأن نسبته الاناث (٥٧.٠%)، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس بوضوح الواقع الجديد للقطاع الصحي السعودي، الذي يشهد توسعاً كبيراً وملحوظاً في تمكين المرأة تماشياً مع الرؤية الوطنية. هذا الحضور المتوازن منح الدراسة عمقاً وشمولية أكبر؛ حيث أتاح لنا استطلاع آراء الجنسين معاً حول تجربة التحول الرقمي، مما يضمن الخروج بنموذج واقعي وموضوعي يمثل كافة الأطياف العاملة في المستشفى دون انحياز.



CC BY

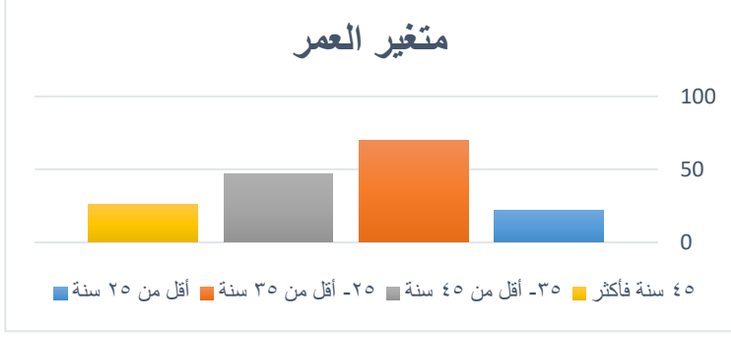
شكل (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

٢- العمر:

جدول رقم (٢) توزيع افراد الدراسة وفقا لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٢٥ سنة	٢٢	%١٣.٣
٢٥- أقل من ٣٥ سنة	٧٠	%٤٢.٤
٣٥- أقل من ٤٥ سنة	٤٧	%٢٨.٥
٤٥ سنة فأكثر	٢٦	%١٥.٨
الإجمالي	١٦٥	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن نسبته ١٣.٣% أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، وان نسبته ٤٢.٤% أعمارهم من ٢٥- أقل من ٣٥ سنة، وان نسبته ٢٨.٥% أعمارهم من ٣٥- أقل من ٤٥ سنة، وان نسبته ١٥.٨% أعمارهم ٤٥ سنة فأكثر، ويرى الباحث أن خلف هذه النتيجة طبيعة خاصة جداً بالقطاع الصحي اليوم؛ فهو قطاع يتجدد باستمرار ويعتمد بشكل واضح على طاقات شابة وطموحة. هذا الأمر خدم أهداف الدراسة تماماً، فمن الطبيعي أن تكون هذه الفئات الشابة هي الأكثر مرونة وشغفاً في استيعاب التكنولوجيا وأدوات الرقمنة، مما جعل انتقال المستشفى نحو بيئة عمل رقمية متكاملة أمراً سلساً، وانعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة الأداء الإداري.



شكل (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

٣- سنوات الخبرة:

جدول رقم (٣) توزيع افراد الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٢	%٢٥.٥
٥- أقل من ١٠ سنوات	٥١	%٣٠.٩
١٠- أقل من ١٥ سنة	٣٤	%٢٠.٦
١٥ سنة فأكثر	٣٨	%٢٣.٠
الإجمالي	١٦٥	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن نسبته ٢٥.٥% سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات، أن نسبته ٣٠.٩% سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ – أقل من ١٠ سنوات، أن نسبته ٢٠.٦% سنوات الخبرة لديهم أقل من ١٠- أقل من ١٥ سنة، أن نسبته ٢٣.٠% سنوات الخبرة لديهم ١٥ سنة فأكثر، ويرى الباحث أن خلط بين الكفاءات داخل المستشفى؛ فهناك جيل شاب متحمس ومرن يتعامل مع التكنولوجيا بسلاسة، وجيل خبير يعرف تفاصيل العمل الإداري ومداخله بدقة. هذا المزيج جعل الخبرات القديمة تحمي النظام وتضمن حوكمته، بينما تولت الطاقات الشابة تشغيله ودفعه للأمام بكفاءة

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153



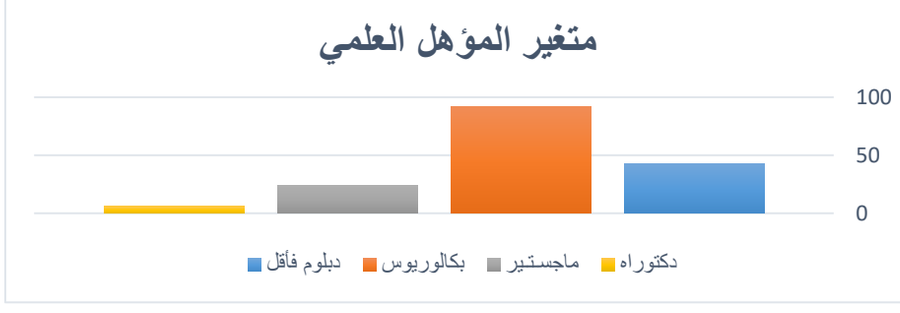
شكل (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

٤ – المؤهل العلمي:

جدول رقم (٤) توزيع افراد الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	٤٣	%٢٦.١
بكالوريوس	92	55.8%
ماجستير	24	14.5%
دكتوراه	6	3.6%
الإجمالي	165	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن نسبته 26.1% مؤهلهم العلمي دبلوم فأقل، أن نسبته ٥٥.٨% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، أن نسبته ١٤.٥% مؤهلهم العلمي ماجستير، أن نسبته ٣.٦% مؤهلهم العلمي دكتوراه، ويعزو الباحث ذلك إلى النضج التعليمي للكادر الإداري بالمستشفى؛ فالوعي المعرفي المرتفع يسهّل استيعاب الأنظمة الرقمية المعقدة، ويمنح الموظفين مرونة أكبر في تطوير آليات العمل لمواكبة معايير الأداء العالمية.



شكل (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

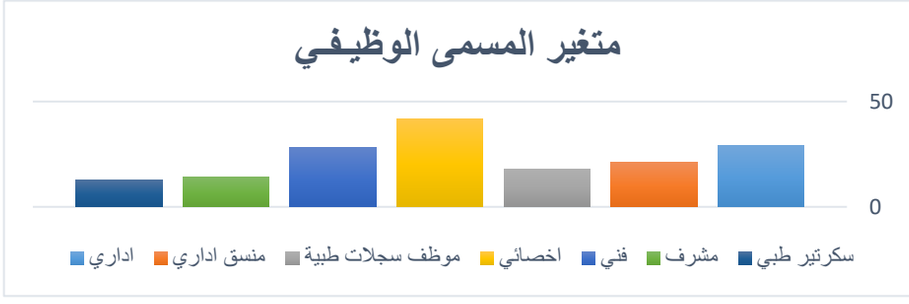
٥ – المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٥) توزيع افراد الدراسة وفقا لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
اداري	٢٩	%١٧.٦
منسق اداري	٢١	%١٢.٧
موظف سجلات طبية	١٨	%١٠.٩
اخصائي	٤٢	%٢٥.٥

فني	٢٨	%١٧.٠
مشرف	14	8.5%
سكرتير طبي	13	7.9%
الإجمالي	165	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن نسبته 17.6% مسماهم الوظيفي اداري، أن نسبته ١٢.٧% مسماهم الوظيفي منسق اداري، أن نسبته ١٠.٧% مسماهم الوظيفي موظف سجلات طبية، وأن نسبته ٢٥.٥% مسماهم الوظيفي اخصائي، وأن نسبته ١٧.٠% مسماهم الوظيفي فني، وأن نسبته ٨.٥% مسماهم الوظيفي مشرف، وأن نسبته ٧.٩% مسماهم الوظيفي سكرتير طبي. يعزو الباحث ذلك إلى شمولية العينة لكافة الفئات الإدارية والتشغيلية بالمستشفى؛ مما منح النتائج دقة وموضوعية أعلى، حيث أتاح تنوع المسميات الوظيفية قياس أثر التحول الرقمي على الأداء من زوايا متعددة تلامس الواقع الميداني مباشرة.



شكل (٥) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

٦- القسم:

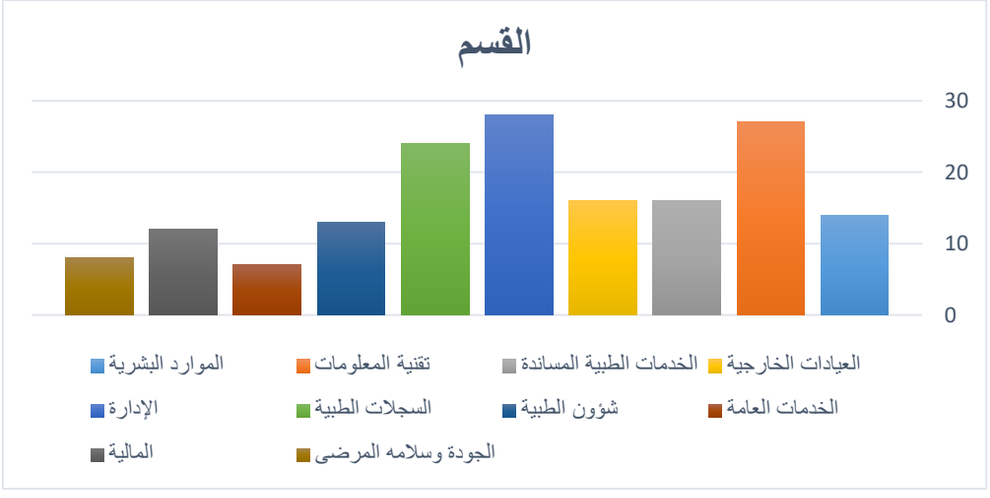
جدول رقم (٦) توزيع افراد الدراسة وفقا لمتغير القسم

القسم	التكرارات	النسبة المئوية
الموارد البشرية	١٤	%٨.٥
تقنية المعلومات	٢٧	%١٦.٤
الخدمات الطبية المساندة	١٦	%٩.٧
العيادات الخارجية	١٦	%٩.٧
الإدارة	٢٨	%١٧.٠
السجلات الطبية	٢٤	%١٤.٥
شؤون الطبية	١٣	%٧.٩
الخدمات العامة	7	4.2%
المالية	12	7.3%
الجودة وسلامه المرضى	8	4.8%
الإجمالي	165	%١٠٠

ويتضح من الجدول السابق أن نسبته ٨.٥% يعملون في قسم الموارد البشرية، وأن نسبته ١٦.٤% يعملون في قسم تقنية المعلومات، وأن نسبته ٩.٧% يعملون في قسم الخدمات الطبية المساندة، وأن نسبته ٩.٧% يعملون في قسم العيادات الخارجية، وأن نسبته ١٧.٠% يعملون في قسم الإدارة، وأن نسبته ١٤.٥% يعملون في قسم السجلات الطبية، وأن نسبته ٧.٩% يعملون في قسم شؤون الطبية، وأن نسبته ٤.٢% يعملون في قسم الخدمات

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

العامة، وأن نسبته ٧.٣% يعملون في قسم المالية، وأن نسبته ٤.٨% يعملون في قسم الجودة وسلامه المرضى. يتضح من توزيع أفراد العينة تغطيتهم الشاملة لكافة قطاعات المستشفى الحيوية؛ حيث حظيت الأقسام ذات الالتماس المباشر بالأنظمة والتشغيل ك (تقنية المعلومات، الإدارة، والسجلات الطبية) بالنسب الأعلى، تلها بقية الأقسام التخصصية والمساندة بنسب متوازنة. هذا التنوع الإداري والفني يضمن أن نتائج الدراسة تعبر عن الواقع الفعلي لكافة زوايا العمل داخل المستشفى.



شكل (٦) توزيع عينة الدراسة حسب متغير القسم

٣-٣ أداة الدراسة وإجراءاتها

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، وذلك نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخداماً في الدراسات الإدارية لقياس آراء واتجاهات الأفراد نحو الظواهر المختلفة. وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، بما يضمن شمولها لمختلف الجوانب المرتبطة بمتغيرات الدراسة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يتكون هذا القسم من ثلاثة محاور وهي:

- المحور الأول: التحول الرقمي: ويتكون هذا المحور من ثلاثة أبعاد وهي:
  - البنية التحتية الرقمية: ٦ فقرات.
  - الموارد البشرية الرقمي: ٦ فقرات.
  - الثقافة التنظيمية الرقمية: ٦ فقرات.

  وقد اشتمل هذا المحور على (18) فقرة، بواقع ٦ فقرات لكل محور.
- المحور الثاني: كفاءة الأداء الإداري: ويتكون من ١٠ فقرات.
- المحور الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المستشفى: ويتكون هذا المحور من ٨ فقرات.
- مقياس الاستجابة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، حيث تم تحديد خمس درجات للاستجابة، وبهدف قياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات الواردة في الاستبانة.

كانت الإجابات على كل فقرة حسب مقياس ليكارت الخماسي، هو موضح في جدول رقم (٦)

جدول رقم (٦): مقياس الإجابة على الفقرات

درجة المو افقة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة

CC BY

الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

+

٣-٤ صدق وثبات أداة الاستبانة

لضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها، والتأكد من صلاحية الاستبانة لقياس المتغيرات بدقة وموضوعية، قام الباحث بالتحقق من صدق وثبات الأداة عبر عدة مراحل منهجية وهي:

٣-٤-١ صدق الاستبانة

للتأكد من صدق الأداة تم استخدام أسلوب صدق المحتوى، وصدق الاتساق الداخلي، وذلك على النحو التالي:

أ. صدق المحتوى (Content Validity)

لضمان صدق المحتوى، عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على نخبة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة؛ وذلك بهدف تقييم مدى وضوح الصياغة اللغوية، ودقة الانتماء المنهجي للفقرات، ومدى ملاءمتها لقياس أهداف الدراسة. وقد تفاعل الباحث مع الملاحظات والمقترحات القيمة المقدمة من السادة المحكمين، حيث أُجريت التعديلات اللازمة التي شملت إعادة صياغة بعض العبارات، أو دمج وحذف ما يلزم، وصولاً إلى الأداة في صورتها النهائية المعتمدة والقابلة للتطبيق الميداني.

ب. صدق الاتساق الداخلي: (Internal Consistency Validity)

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، قام الباحث بحساب معامل ارتباط 'بيرسون' بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بما يضمن قياسها لما وضعت من أجله، ويعزز من موثوقيتها قبل التطبيق النهائي، وقد أُجريت هذه المعالجة الإحصائية من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً تم اختيارهم من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأصلية؛ وذلك للتأكد من مدى تجانس الفقرات وقدرتها التمييزية في قياس الأبعاد المخصصة لها، وتوضح الجداول التالية نتائج هذه الارتباطات:

١) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول المتغير المستقل (التحول الرقمي)

١ – البعد الأول: البنية التحتية الرقمية

جدول (٧) معمل الارتباط بين كل فقرة من فقررت البعد الأول البنية التحتية الرقمية والدرجة الكلية للبُعد

#	الفقرات	مُعامل الارتباط	مُستوى الدلالة
	تتوافر في المستشفى شبكة اتصالات وتقنيات معلومات متطورة تدعم التحول الرقمي	٠.٧٤١	٠.٠٠٠
	توفر المستشفى أنظمة معلومات إلكترونية تساعد في إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة	٠.٦٥١	٠.٠٠٠
	تعتمد المستشفى على قواعد بيانات إلكترونية متكاملة لإدارة المعلومات	٠.٧٣٥	٠.٠٠٠
	تم تحديث الأنظمة التقنية في المستشفى بشكل مستمر لمواكبة التطورات الرقمي	٠.٧١٨	٠.٠٠٠
	تتوافر أجهزة الحاسوب والتقنيات الرقمية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية	٠.٧٤٧	٠.٠٠٠
	تسهم البنية التحتية التقنية في تسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة	٠.٦٦٨	٠.٠٠٠

يتضح منْ خلال الجدول (٧) أن جميع فقرات الابعاد مُعاملات الارتباط دالة إحصائية عند مُستوى دلالة ٠.٠٠٥، مما يشير الى وجود اتساق داخلي لفقرات البعد الأول: البنية التحتية الرقمية.

٢ – البعد الثاني: الموارد البشرية

جدول (٨) معمل الارتباط بين كل فقرة من فقررت البعد الثاني الموارد البشرية والدرجة الكلية للبعد

#	الفقرات	مُعامل	مُستوى

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

		الارتباط	الدلالة
	يمتلك الموظفون في المستشفى المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية	٠.٧١٤	٠.٠٠٠
	توفر المستشفى برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية	٠.٧٤٨	٠.٠٠٠
	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية في العمل	٠.٧٢٧	٠.٠٠٠
	يحرص الموظفون على تطوير مهاراتهم الرقمية بما يتوافق مع متطلبات العمل	٠.٧٢٣	٠.٠٠٠
	يسهم استخدام التقنيات الرقمية في رفع كفاءة أداء الموظفين	٠.٦٩٩	٠.٠٠٠
	يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي في المستشفى.	٠.٨٠٨	٠.٠٠٠

يتضح منْ خلال الجدول (٨) أن جميع فقرات الابعاد مُعاملات الارتباط دالة إحصائية عند مُستوى دلالة ٠.٠٠٥، مما يشير الى وجود اتساق داخلي لفقرات البعد الثاني: الموارد البشرية.

٣. البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية

جدول (٩) معمل الارتباط بين كل فقرة من فقررت البعد الثالث الثقافة التنظيمية الرقمية والدرجة الكلية للبعد

#	الفقرات	مُعامل الارتباط	مُستوى الدلالة
	تشجع إدارة المستشفى الابتكار واستخدام التقنيات الرقمية في العمل الإداري	٠.٦٣٢	٠.٠٠٠
	يسود في المستشفى اتجاه إيجابي نحو تبني التحول الرقمي	٠.٧٣٨	٠.٠٠٠
	تدعم الإدارة العليا التوجه نحو التحول الرقمي في جميع الأقسام	٠.٧٣٢	٠.٠٠٠
	يساهم التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الموظفين	٠.٧٢١	٠.٠٠٠
	تتقبل بيئة العمل في المستشفى التغيير المرتبط بالتقنيات الحديثة	٠.٧٠٨	٠.٠٠٠
	تحفّز الإدارة الموظفين على تقديم أفكار لتطوير العمل باستخدام التكنولوجيا	٠.٦٧٠	٠.٠٠٠

يتضح منْ خلال الجدول (٩) أن جميع فقرات الابعاد مُعاملات الارتباط دالة إحصائية عند مُستوى دلالة ٠.٠٠٥، مما يشير الى وجود اتساق داخلي لفقرات البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية

٢) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني المتغير التابع: كفاءة الأداء الإداري

جدول (١٠) معمل الارتباط بين كل فقرة من فقررت المحور كفاءة الأداء الإداري والدرجة الكلية للمحور

#	الفقرات	مُعامل الارتباط	مُستوى الدلالة
١.	يتم إنجاز الأعمال الإدارية في المستشفى بسرعة ودقة وفي الوقت المحدد	٠.٦٢١	٠.٠٠٠
٢.	تسهم الإجراءات الإدارية المعتمدة في تسهيل سير العمل داخل المستشفى	٠.٦١٦	٠.٠٠٠
٣.	يتم استغلال الموارد المتاحة في المستشفى بكفاءة لتحقيق الأهداف الإدارية	٠.٦٨٢	٠.٠٠٠
٤.	تتميز القرارات الإدارية في المستشفى بالدقة والسرعة في اتخاذها	٠.٧٠٥	٠.٠٠٠
٥.	توجد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الأعمال الإدارية وتقويمها	٠.٧٢٠	٠.٠٠٠
٦.	يساهم التنسيق بين الأقسام المختلفة في تسهيل سير العمل وتقليل التأخير.	٠.٧٢٩	٠.٠٠٠
٧.	يتم إنجاز المعاملات الإدارية بدقة مع تقليل الأخطاء قدر الإمكان	٠.٦٩٢	٠.٠٠٠
٨.	تساعد نظم المعلومات الإدارية في إنجاز العمل بسهولة وتقليل الأخطاء.	٠.٦١٠	٠.٠٠٠
٩.	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين بشكل منظم يضمن إنجاز العمل دون	٠.٦٨٩	٠.٠٠٠

CC BY

	تداخل أو تأخير.		
١٠	تساعد الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء داخل المستشفى	٠.٦٨٣	٠.٠٠٠

يتضح منْ خلال الجدول (١٠) أن جميع فقرات الابعاد مُعاملات الارتباط دالة إحصائية عند مُستوى دلالة ٠.٠٠٥، مما يشير الى وجود اتساق داخلي لفقرات المحور كفاءة الأداء الإداري.

٣-٤-٢ ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث تم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة، إضافة إلى معامل الثبات الكلي للأداة، والجدول (١١) يوضح ذلك

جدول (١١) مُعامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	مُعامل الفا
المحور الأول: (المتغير المستقل) التحول الرقمي		
البعد الأول: البنية التحتية الرقمية	٦	٠.٨٠٣
البعد الثاني: الموارد البشرية	٦	٠.٨٣١
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية	٦	٠.٧٩٢
المحور الثاني: (المتغير التابع)		
كفاءة الأداء الإداري	١٠	٠.٨٦٧

المصدر: من إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠٢٦

يوضح الجدول رقم (١١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع ابعاد محاور الاستبانة، حيث تراوحت بين (٠.٧٩٢- ٠.٨٦٧)، تشير هذه القيم المرتفعة إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد موثوقيتها ويمكن الاعتماد عليها في تطبيق الدراسة الحالية.

٣-٥ إجراءات الدراسة:

تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الخطوات التالي:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنظمة، وذلك على النحو الآتي:

- الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمتعلقة بالتحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد متغيراتها وأبعادها.
- إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، بحيث تغطي فقراتها جميع أبعاد متغيرات الدراسة.
- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والتقنيات الرقمية، وذلك للتأكد من صدق الأداة وسلامة صياغة فقراتها ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.
- تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في الموظفين الإداريين والفنيين العاملين في مستشفى العيون بالظهران، واختيار عينة الدراسة بالطريقة المناسبة لضمان تمثيل مجتمع الدراسة.
- توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وجمع البيانات منهم، وذلك بعد توضيح هدف الدراسة للمشاركين والتأكيد على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.
- مراجعة الاستبانات المسترجعة والتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.
- إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي SPSS، لتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- تحليل البيانات واستخلاص النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري من خلال التحول الرقمي في المستشفى.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

٣-٦ المعالجات الإحصائية:

لتحليل البيانات الميدانية واختبار فرضيات الدراسة، اعتمد الباحث على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ، حيث تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة أهداف الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: وذلك للتعرف على درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وتحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى كفاءة الأداء الإداري في المستشفى.
- معامل ارتباط بيرسون: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
- معامل الثبات كرونباخ ألفا: وذلك للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة ومدى اتساق فقرات الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: وذلك لاختبار العلاقة التحول الرقمي في كفاءة الأداء الإداري، ومعرفة مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

٤. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

٤-١ إجابة السؤال الأول ومناقشته وتفسيره

نص السؤال على:" ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المستشفى؟"

تم حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسي لكل فقرة منْ فقرات المحور، وتم تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة منْ فقرات البعد معَ ترتيب الفقرات طبقاً لأهميتها النسبية، والنتائج كما يلي:

البعد الأول: البنية التحتية الرقمية

جدول رقم (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسي البعد الأول البنية التحتية الرقمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	تتوافر في المستشفى شبكة اتصالات وتقنيات معلومات متطورة تدعم التحول الرقمي	٤.٠٠٦	١.٠١٥	%٨٠.١٢	٢
٢.	توفر المستشفى أنظمة معلومات إلكترونية تساعد في إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة	٤.١١٥	.٩٤٦	%٨٢.٣٠	١
٣.	تعتمد المستشفى على قواعد بيانات إلكترونية متكاملة لإدارة المعلومات	٣.٨٦١	١.٠٥٨	%٧٧.٢٢	٥
٤.	تم تحديث الأنظمة التقنية في المستشفى بشكل مستمر لمواكبة التطورات الرقمي	٣.٨٦١	١.٠٣٥	%٧٧.٢٢	٦
٥.	تتوافر أجهزة الحاسوب والتقنيات الرقمية اللازمة لإنجاز الأعمال الإدارية	٤.٠٩٧	١.٠٠٧	%٨١.٩٤	٣
٦.	تسهم البنية التحتية التقنية في تسهيل تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة	٣.٩١٥	١.٠٦١	%٧٨.٣٠	٤
	الدرجة الكلية للبعد	**٣.٩٧٦**	**.٧٢٥**	**%٧٩.٥٢**	--

- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للبُعد الأول: البنية التحتية الرقمية قد حصلت على متوسط حسابي عام قدره (٣.٩٧٦) ووزن نسبي بلغ (٧٩.٥٢%)، مما يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة)، يُشير تحليل نتائج البُعد الأول (البنية التحتية الرقمية) إلى وجود أساس تقني صلب في مستشفى العيون بالظهران، حيث تعكس درجة الموافقة المرتفعة نجاح المستشفى في إرساء دعائم التحول الرقمي.

CC BY

ويرى الباحث أن حصول البنية الرقمية على هذه الأغلبية المرتفعة لم يأتِ من فراغ، بل هو نتاج طبيعي للأولوية الكبيرة التي تولها الإدارة لتحديث الأنظمة تماشياً مع رؤية التحول الصحي. هذا التوجه جعل المستشفى يقف اليوم على أرضية صلبة من التجهيزات التقنية، التي تضمن تسيير المعاملات إلكترونياً بسلاسة وتؤسس لبيئة عمل ذكية تتخلص تدريجياً من الأنماط الورقية التقليدية

- حصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: " توفر المستشفى أنظمة معلومات إلكترونية تساعد في إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة " على أعلى استجابة بمتوسط (٤.١١٥) ووزن نسبي (٨٢.٣%)، مما يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة)، يفسر الباحث تصدر هذه الفقرة لأعلى الاستجابات بأن الأنظمة الحالية (مثل أنظمة المواعيد والاتصالات الإدارية) قد أصبحت واقعاً ملموساً للموظفين، حيث ساهمت بشكل مباشر في تسهيل المهام اليومية وتقليص الوقت والجهد، مما خلق شعوراً عالياً بالكفاءة لدى الكادر الإداري والفني.

حصلت الفقرة رقم (٣ و٤) والتي تنص على التوالي: " ي تعتمد المستشفى على قواعد بيانات إلكترونية متكاملة لإدارة المعلومات" و "تم تحديث الأنظمة التقنية في المستشفى بشكل مستمر لمواكبة التطورات الرقمي" على أدنى ترتيب بمتوسط (٣.٨٦١) ووزن نسبي (٧٧.٢٢%)، مما يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة)،

ويرى الباحث أنه على الرغم من النتيجة المرتفعة لهذه النقطة، إلا أن تراجع ترتيبها النسبي يضع يدنا على تحدٍّ حقيقي؛ وهو حاجة المستشفى الملحّة لتعزيز "تكامل" الأنظمة بدلاً من تشغيلها بشكل منفصل، لتفادي ازدواجية البيانات وتسهيل تدفقها بين الأقسام. ويعود هذا التراجع في نظري إلى طبيعة "التسارع التقني الهائل"؛ فمواكبة التحديثات المستمرة تتطلب دائماً ميزانيات ضخمة، ووقتاً أطول للتنفيذ والتدريب، وهو ما يجعل الموظف يشعر بفجوة زمنية بين وجود النظام الفعلي وبين استيعابه للتحديثات الطارئة عليه

البعد الثاني: الموارد البشرية

جدول رقم (١٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي البعد الثاني الموارد البشرية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
.١	يمتلك الموظفون في المستشفى المهارات الرقمية اللازمة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية	٣.٨٦١	٠.٩٨٧	%٧٧.٢٢	٤
.٢	توفر المستشفى برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية	٣.٤٧٣	١.١٢٩	%٦٩.٤٦	٦
.٣	تشجع إدارة المستشفى الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية في العمل	٣.٨٧٩	١.٠٥٢	%٧٧.٥٨	٢
.٤	يحرص الموظفون على تطوير مهاراتهم الرقمية بما يتوافق مع متطلبات العمل	٣.٨٧٩	١.١١٤	%٧٧.٥٨	٣
.٥	يسهم استخدام التقنيات الرقمية في رفع كفاءة أداء الموظفين	٣.٦٥٥	١.٠٣٩	%٧٣.١٠	٥
.٦	يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي في المستشفى.	٣.٩٢٧	١.٠٥١	%٧٨.٥٤	١
الدرجة الكلية للبعد		**٣.٧٧٨**	**٠.٧٨٢**	**%٧٥.٥٦**	--

- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للبُعد الثاني الموارد البشرية قد حصلت على متوسط حسابي عام قدره (٣.٧٧٨) ووزن نسبي بلغ (٧٥.٥٦%)، مما يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة)،

تُثبت نتائج هذا البُعد أن العنصر البشري في مستشفى العيون بالظهران ليس مجرد مستخدم للتقنية، بل يمتلك جاهزية حقيقية ومرونة عالية في مواكبة العصر الرقمي، مما أوجد مواءمة ممتازة بين قدرات الموظفين والأنظمة الجديدة. ويرى الباحث أن هذا التقييم المرتفع يرجع إلى وعي الإدارة بأن التكنولوجيا تظل مجرد أدوات صامتة ما لم تحركها كفاءة بشرية مؤهلة؛ لذا ركزت على بناء الموظف بقدر ركوزها على جلب الأجهزة والبرمجيات، وهو ما ظهر أثره بوضوح في سلاسة العمل الإداري اليومي.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

- حصلت الفقرة رقم (٦) والتي تنص على: " يتم اختيار الموظفين بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي في المستشفى" على أعلى استجابة بمتوسط (٣.٩٢٧) ووزن نسبي (٧٨.٥٤%)، مما يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة)، يفسر الباحث تصدر هذه الفقرة بأن سياسات الاستقطاب والتوظيف الحالية في المستشفى بدأت تركز بشكل أساسي على "الجدارة الرقمية"، حيث يتم اختيار العناصر البشرية التي تمتلك حداً أدنى من المهارات التقنية، مما سهل عملية دمجهم في بيئة العمل المعتمدة على التكنولوجيا دون وجود ممانعة أو صعوبات كبيرة في التأقلم.
- حصلت الفقرة رقم (٢) والتي تنص على: " توفر المستشفى برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين في استخدام التقنيات الرقمية " على أدنى ترتيب بمتوسط (٣.٤٧٣) ووزن نسبي (٦٩.٤٦%)، ورغم أن هذه الفقرة حظيت بتقييم مرتفع، إلا أن تراجعها للمرتبة الأخيرة يكشف عن فجوة طفيفة بين "سرعة تحديث الأنظمة" و"وتيرة التدريب عليها". ويعزو الباحث هذا الأمر إلى واقع ميداني يعيشه الموظفون؛ فبسبب ضغط العمل اليومي وكثرة المهام، يجد الموظف نفسه مضطراً للاعتماد على التعلم الذاتي والخبرة بالممارسة ليسيّر عمله، مما يولّد لديه رغبة وتطلعاً مستمراً لبرامج تدريبية أكثر مكثفة وتخصصاً، تمكّنه من ملاحقة التحديثات المستمرة في الأنظمة الرقمية بشكل منظم.

٣- البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية

جدول رقم (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي البعد الثالث الثقافة التنظيمية الرقمية

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	تشجع إدارة المستشفى الابتكار واستخدام التقنيات الرقمية في العمل الإداري	٣.٩٣٣	١.٠٠١	%٧٨.٦٦	١
٢.	يسود في المستشفى اتجاه إيجابي نحو تبني التحول الرقمي	٣.٧٥٢	١.٠٦٧	%٧٥.٠٤	٦
٣.	تدعم الإدارة العليا التوجه نحو التحول الرقمي في جميع الأقسام	٣.٨٦٧	١.٠٠٧	%٧٧.٣٤	٣
٤.	يساهم التحول الرقمي في تعزيز التعاون بين الموظفين	٣.٨٥٥	١.١٤٤	%٧٧.١٠	٤
٥.	تتقبل بيئة العمل في المستشفى التغيير المرتبط بالتقنيات الحديثة	٣.٦١٨	١.٠٢٨	%٧٢.٣٦	٦
٦.	تحفّز الإدارة الموظفين على تقديم أفكار لتطوير العمل باستخدام التكنولوجيا	٣.٩٠٩	١.٠٠٢	%٧٨.١٨	٢
الدرجة الكلية للبعد		**٣.٨٢٢**	**٠.٧٣٨**	**٧٦.٤٤**	--

- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية للبُعد الثالث الثقافة التنظيمية الرقمية قد حصلت على متوسط حسابي عام قدره (٣.٨٢٢) ووزن نسبي بلغ (٧٦.٤٤%)، تؤكد نتائج هذا البُعد أن مستشفى العيون بالظهران نجح في خلق بيئة عمل حاضنة ومحفزة للرقمنة، حيث لم يعد التحول الرقمي مجرد قرارات فوقية، بل تحول إلى "قيمة مؤسسية" يؤمن بها المنسوبون بوعي وقناعة. ويعزو الباحث هذا التميز إلى ذكاء الإدارة في صياغة ثقافة إدارية جعلت من التكنولوجيا وسيلة للتطوير والارتقاء، مما أذاب بمرور الوقت الممانعة التقليدية التي تصاحب التغيير عادةً، ومهّد الطريق لمناخ تنظيمي يتقبل بكل مرونة وشغف استبدال الأساليب الورقية القديمة بالحلول الرقمية الذكية.
- حصلت الفقرة رقم (١) والتي تنص على: " تشجع إدارة المستشفى الابتكار واستخدام التقنيات الرقمية في العمل الإداري" على أعلى استجابة بمتوسط (٣.٩٣٣) ووزن نسبي (٧٨.٦٦%)، مما يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة)، يفسر الباحث تصدر هذه الفقرة بأنها تعكس "القدوة القيادية"؛ حيث يلمس الموظفون دعماً مباشراً من القيادة العليا في المستشفى نحو تبني الأفكار المبتكرة، وهذا الدعم المعنوي والإداري يُعد المحرك الأساسي لكسر الجمود الإداري وتحفيز الموظفين على المبادرة في استخدام الأدوات الرقمية المتاحة.
- حصلت الفقرة رقم (٥) والتي تنص على: " تتقبل بيئة العمل في المستشفى التغيير المرتبط بالتقنيات الحديثة " على أدنى ترتيب بمتوسط (٣.٦١٨) ووزن نسبي (٧٢.٣٦%)، ورغم أن هذه الفقرة حافظت على تقييمها المرتفع، إلا أن تراجعها للمرتبة الأخيرة يضع يدنا على "توجس بشري طبيعي" يصاحب دائماً قفزات التغيير التقني المتسارعة. ويعزو الباحث هذا الأمر إلى واقع ملموس؛ فالرقمنة لا تعني مجرد شاشات جديدة، بل يرافقها غالباً إعادة هندسة كاملة للإجراءات وتعديل في المهام اليومية، مما يخلق نوعاً من الضغط المؤقت والشعور بعدم الارتياح حتى يألف الموظفون

CC BY

النظام الجديد. هذه النتيجة تلفت انتباه الإدارة إلى أهمية تكثيف جهود "إدارة التغيير" لتهيئة الموظفين نفسياً وتنظيمياً، ورفع مرونتهم في تقبل هذه التحولات بسلاسة.

٤-٢ إجابة السؤال الثاني ومناقشته وتفسيره

نص السؤال على:" ما مستوى كفاءة الأداء الإداري في المستشفى؟

تم حساب النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والوزن النسي لكل فقرة منْ فقرات المحور، وتم تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة منْ فقرات البعد معَ ترتيب الفقرات طبقاً لأهميتها النسبية، والنتائج كما يلي:

جدول رقم (١٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمحوركفاءة الأداء الإداري

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
١.	يتم إنجاز الأعمال الإدارية في المستشفى بسرعة ودقة وفي الوقت المحدد	٤.٠٣٦	٠.٩٠٩	%٨٠.٧٢	٤
٢.	تسهم الإجراءات الإدارية المعتمدة في تسهيل سير العمل داخل المستشفى	٣.٧٨٨	١.٠٥٨	%٧٥.٧٦	٩
٣.	يتم استغلال الموارد المتاحة في المستشفى بكفاءة لتحقيق الأهداف الإدارية	٣.٦٢٤	١.٠٥٥	%٧٢.٤٨	١٠
٤.	تتميز القرارات الإدارية في المستشفى بالدقة والسرعة في اتخاذها	٣.٩٢١	١.٠٢٩	%٧٨.٤٢	٦
٥.	توجد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ الأعمال الإدارية وتقويمها	٣.٨٣٠	١.٠٥١	%٧٦.٦٠	٨
٦.	يساهم التنسيق بين الأقسام المختلفة في تسهيل سير العمل وتقليل التأخير.	٣.٩٧٦	١.٠٠٥	%٧٩.٥٢	٥
٧.	يتم إنجاز المعاملات الإدارية بدقة مع تقليل الأخطاء قدر الإمكان	٣.٨٤٢	١.٠٢٣	%٧٦.٨٤	٧
٨.	تساعد نظم المعلومات الإدارية في إنجاز العمل بسهولة وتقليل الأخطاء.	٤.٠٤٨	٠.٩١٦	%٨٠.٩٦	٣
٩.	يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين الموظفين بشكل منظم يضمن إنجاز العمل دون تداخل أو تأخير.	٤.٠٧٩	٠.٩٦٨	%٨١.٥٨	٢
١٠	تساعد الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء داخل المستشفى	٤.١٢٧	٠.٩٢٥	%٨٢.٥٤	١
الدرجة الكلية للمحور		**٣.٩٢٧**	**٠.٦٧١**	**%٧٨.٥٤**	--

- أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمحور كفاءة الأداء الإداري قد حصلت على متوسط حسابي عام قدره (٣.٩٢٧) ووزن نسبي بلغ (٧٨.٥٤%)، تكشف نتائج هذا المحور أن مستشفى العيون بالظهران نجح بامتياز في تحويل خططه وأهدافه النظرية إلى واقع ملموس، يتسم بالانضباط والفاعلية العالية في تنفيذ المعاملات. ويعزو الباحث هذا التميز الأداء إلى الثمرة المباشرة لجهود التحول الرقمي؛ فهناك ارتباط وثيق وجليّ بين الأدوات الرقمية التي تم تبنيها وبين تجويد المخرجات الإدارية، حيث اختصرت التقنية الوقت، وحددت المسؤوليات بدقة، ورفعت سرعة الإنجاز، مما انعكس بشكل تلقائي وإيجابي على كفاءة الأداء العام للمستشفى.
- حصلت الفقرة رقم (١٠) والتي تنص على: " تساعد الرقابة الإدارية في تحسين مستوى الأداء داخل المستشفى" على أعلى استجابة بمتوسط (٤.١٢٧) ووزن نسبي (٨٢.٥٤%)، مما يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة)، يفسر الباحث تصدر هذه الفقرة لأعلى الاستجابات بأن الأنظمة الرقمية قد وفرت أدوات رقابية دقيقة وفورية (مثل لوحات قياس الأداء وتقارير الإنجاز التلقائية)، مما مكن الإدارة من اكتشاف مواطن الخلل ومعالجتها بسرعة. هذا الوضوح الرقابي جعل الموظفين يشعرون بأن جودة أدائهم متابعة ومقدرة، مما دفعهم نحو تحسين الإنتاجية.
- حصلت الفقرة رقم (٣) والتي تنص على: " يتم استغلال الموارد المتاحة في المستشفى بكفاءة لتحقيق الأهداف الإدارية " على أدنى ترتيب بمتوسط (٣.٦٢٤) ووزن نسبي (٧٢.٤٨%)،

ورغم أن هذه الفقرة حافظت على تقييمها المرتفع، إلا أن مجيئها في نهاية الترتيب يكشف عن تحدٍّ ملموس يتعلق بكيفية تحقيق "الاستغلال الأمثل" للموارد (البشرية والمالية والتقنية) في آن واحد. ويعزو الباحث هذا التراجع النسبي إلى طبيعة المراحل الانتقالية؛ فبدايات التحول الرقمي تفرض دائماً ضغطاً إضافياً على الموارد وتداخلاً مؤقتاً في توزيع المهام، وهو أمر طبيعي يتطلب بعض الوقت والنضج التنظيمي للوصول إلى مرحلة الاستقرار، والتي تضمن تشغيل كل الموارد بأقصى كفاءة ممكنة ودون أي هدر.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

٤-٣ إجابة السؤال الثالث ومناقشته وتفسيره

نص السؤال على:" هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري؟

وللإجابة عن هذه الفرضية قام الباحث باستخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ابعاد بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، والجدول التالي يوضح النتيجة.

جدول رقم (١٦) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين ابعاد بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري

المحور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
العلاقة بين ابعاد بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري	٠.٩٩٤	٠.٠٠٠	دالة عند ٠.٠٥

وقد تبين من جدول أن معامل الارتباط بيرسون يساوي ٠.٩٩٤ مستوى المعنوية تساوي ٠.٠٠٠ وهي أقل من ٠.٠٥ وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين تطبيق التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري.

تؤكد القيمة المرتفعة جداً لمعامل ارتباط "بيرسون" وجود علاقة طردية وثيقة وشبه تامة؛ حيث أثبتت الأرقام إحصائياً أن كل خطوة يخطوها المستشفى نحو التحول الرقمي تترجم فوراً وبشكل ملموس إلى قفزة في كفاءة الأداء الإداري. ويعزو الباحث هذه النتيجة القوية إلى أن التقنيات الرقمية في مستشفى العيون بالظهران تجاوزت فكرة كونها "أدوات مساعدة" لتصبح هي المحرك الأساسي والدينامو الذي يضبط العمليات، ويقلص الهامش الطبيعي للأخطاء البشرية، ويختصر وقت الإنجاز؛ مما يثبت بالدليل القاطع أن الاستثمار في البيئة الرقمية هو الرهان الأقصر والأكثر استدامة للوصول إلى التميز الإداري.

٤-٤ إجابة السؤال الرابع ومناقشته وتفسيره

نص السؤال على:" ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المستشفى؟

للإجابة عن هذا التساؤل، جرى تضمين أداة الدراسة محوراً مخصصاً لاستقصاء مرئيات أفراد العينة حول التحديات والمعوقات التي تواجه مسار التحول الرقمي في المستشفى؛ وذلك بهدف تشخيص الواقع الميداني ورصد الفجوات التنظيمية والتقنية التي قد تعترض عملية التطبيق. وبناءً على المعالجة الإحصائية لاستجابات المشاركين، كشفت النتائج عن مجموعة من المعطيات الجوهرية الموضحة وفقاً لما يلي:

١. محدودية الوقت والضغوط الإدارية: تزايد الأعباء الوظيفية والمتطلبات الإدارية اليومية التي تحول دون تفرغ الموظفين للتدريب المكثف على الأنظمة الرقمية الجديدة.
٢. ضعف الدعم الفني والتقني: نقص المساندة الفنية الفورية عند وقوع أعطال تقنية، والحاجة المستمرة لتحديث الأجهزة والبرمجيات لمواكب التسارع الرقمي.
٣. الفجوة في المهارات الرقمية: وجود تفاوت ملحوظ في القدرات التقنية بين الموظفين، مع حاجة ماسة لبرامج تدريبية متخصصة ترفع من كفاءة التعامل مع الأنظمة.
٤. غياب التكامل التقني: عدم الربط الكامل بين الأنظمة الإلكترونية لمختلف الأقسام، مما قد يسبب ازدواجية في العمل أو صعوبة في استرجاع البيانات الموحدة.
٥. مقاومة التغيير والثقافة التنظيمية: تمسك بعض الكوادر بالأساليب الورقية التقليدية، والحاجة إلى تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي كأداة لتسهيل العمل وليس لتعقيده.
٦. تحديات الخصوصية وأمن المعلومات: وجود مخاوف لدى بعض العاملين تتعلق بسلامة البيانات وسريتها عند الانتقال الكامل للبيئة الرقمية.
٧. قصور السياسات المنظمة: الحاجة إلى أطر وتشريعات داخلية واضحة تنظم استخدام التقنيات الرقمية وتحدد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل أدق.

٥. نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

تمهيد:

سيتم في هذا القسم مناقشة النتائج، وصولاً إلى استخلاص التوصيات والمقترحات البحثية، وذلك وفقاً للتسلسل الآتي:

CC BY

٥-١ نتائج الدراسة

١. حصل بُعد البنية التحتية الرقمية على وزن نسبي قدره (٧٩.٥٢%)، وهي استجابة "مرتفعة"، ويعني ذلك أن مستشفى العيون بالظهران يمتلك قاعدة تقنية متطورة من حيث الأنظمة والأجهزة، توفر الدعم اللازم لسير العمليات الإدارية إلكترونياً بكفاءة عالية.

٢. حصل بُعد الموارد البشرية على وزن نسبي قدره (٧٥.٥٦%)، وهي استجابة "مرتفعة"، ويعني ذلك وجود كفاءات بشرية قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، مع وجود حاجة مستمرة لتطوير هذه المهارات وتخصيص وقت أكبر للتدريب لضمان الاستثمار الأمثل للأنظمة الرقمية.

٣. حصل بُعد الثقافة التنظيمية الرقمية على وزن نسبي قدره (٧٦.٤٤%)، وهي استجابة "مرتفعة"، ويعني ذلك وجود مناخ تنظيمي داعم من قبل القيادة الإدارية يشجع على الابتكار التقني، رغم وجود بعض التحديات المتعلقة بسرعة تقبل التغيير الكامل من الأسلوب الورقي إلى الرقمي لدى بعض الموظفين.

٤. حصل محور كفاءة الأداء الإداري على وزن نسبي قدره (٧٨.٥٤%)، وهي استجابة "مرتفعة"، ويعني ذلك أن تطبيق التحول الرقمي قد انعكس بشكل إيجابي ومباشر على تحسين مخرجات العمل، وضبط الرقابة الإدارية، وسرعة إنجاز المهام، مما ساهم في رفع الفاعلية الإجمالية للمستشفى.

٥. حصلت علاقة الارتباط بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري على معامل ارتباط قدره (٠.٩٩٤)، وهي استجابة "قوية جداً وطردية"، ويعني ذلك أن هناك تلازماً وثيقاً بين المتغيرين؛ فكلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي في مستشفى العيون بالظهران، تبعه تحسن فوري وكبير في كفاءة الأداء الإداري، مما يؤكد أن الرقمية هي المحرك الأساسي لتطوير العمل بالمستشفى.

٥-٢ توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحث، صاغ التوصيات التالية بشكل مباشر وعملي لمعالجة التحديات وتطوير العمل:

١. اقتطاع أوقات محددة وثابتة من ساعات العمل الرسمية لتدريب الموظفين على الأنظمة الجديدة، بدلاً من تركهم يصارعون بين ضغط المعاملات اليومية ومتطلبات التعلم.

٢. توفير فريق دعم تقني يتواجد فعلياً داخل الأقسام، لتقديم حلول فورية ومباشرة للأعطال الطارئة، بدلاً من الاعتماد على نظام التذاكر البطيء الذي يعطل سير العمل.

٣. دمج كافة البرامج الإلكترونية بين الأقسام في قاعدة بيانات موحدة، ليتوقف الموظفون عن تكرار إدخال البيانات نفسها في أكثر من مكان، وتنساب المعلومات بسلاسة.

٤. تنظيم ورش عمل دورية لا تشرح "كيف يعمل النظام"، بل تشرح "كيف سيريح هذا النظام الموظف ويخفف عبئه اليومي"، لتبديد مخاوف الفئات الأكثر تمسكاً بالورق.

٥. الالتزام بجدول دوري لصيانة وتحديث أجهزة الحاسب ورفع سرعات الإنترنت؛ فلا معنى لنظام رقمي متطور يعمل على أجهزة بطيئة تعطل إنجاز المعاملات.

٦. صياغة أدلة واضحة تحدد صلاحيات كل موظف وتحمي خصوصية البيانات، مما يمنح الكادر الإداري والمراجعين شعوراً حقيقياً بالأمان والموثوقية أثناء التعامل الرقمي.

٧. إدراج "المهارة الرقمية" كمعيار إيجابي في تقييم الأداء السنوي، مع تقديم حوافز ومكافآت للمتميزين والمبادرين في تطويع التقنية لخدمة أقسامهم.

٥-٣ الدراسات المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث مجموعة من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تبني على نتائج هذه الدراسة وتعمق الفهم في مجالات أخرى مرتبطة، وهي كالتالي:

١. أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تعزيز أبعاد الحوكمة.

٢. حوكمة البيانات الصحية وأثرها على كفاءة الإنفاق.

٣. دراسة مقارنة بين نماذج الحوكمة في المدن الطبية الحكومية والقطاع الخاص.

٤. أثر تطبيق معايير الحوكمة على جودة الخدمات الصحية.

٥. دور القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة المساءلة والشفافية.

٦. العوائق التنظيمية والثقافية التي تواجه تطبيق الحوكمة في ظل شركة الصحة القابضة.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

المراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، محمد. (٢٠٢٤). تطوير الأداء الإداري بإدارات رعاية شباب جامعة سوهاج في ضوء مدخل الإدارة الذاتية. مجلة سوهاج لعلوم وفنون التربية البدنية والرياضية، ٧(٢)، ٦٣١-٦٦٢.

أحمد، أميمة وخليل، بنبيل وعبد الستار، عبد الستار. (٢٠٢٣). تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٧(١٢)، ١٤٦-١٩٩.

إسماعيل، دار النعيم وأحمد، هدى. (٢٠٢٥). تطبيق طرق الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق كفاءة الأداء الإداري والمالي في منظمات الأعمال (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٩(٩)، ١٦-٣٣.

آل درويش، سعد والجيار، سهير وأبو ناصر، فتحي وأحمد، سحر. (٢٠٢٤). متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الأهلية بالمملكة العربية السعودية على ضوء معايير النموذج الأوروبي للتميز. مجلة بحوث، ٤(١٢)، ٢١٦- ٢٤٤.

آل نصيب، يحيى. (٢٠٢٥). أثر تطبيق أبعاد التحول الرقمي على رضا المستفيدين دراسة ميدانية في مستشفى نجران العام بالمملكة العربية السعودية. مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، ٣(٣)، ١-٢٦.

الأحمري، محمد. (٢٠٢٥). تأثير التحول الرقمي على عمل الأخصائي الاجتماعي في المجال الطبي. مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، ٨(١)، ٢٠٦-٢٣٧.

الأشول، محمد (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في دعم المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في بيئة التغير الاستراتيجي بمنظمات الاعمال، مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٤(١)، ١- ٤١.

البركي، عفاف. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي في تحسين أداء جودة الخدمة الصحية "دراسة تطبيقية على موظفي المركز الطبي الخمس". المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية، ٣(٢)، ٣٣٢-٣٥٦.

الثقافي، سامية وبرناوي، محمد وبتاوي، فارس. (٢٠٢٥). أثر رقمنة الخدمات الصحية على أداء المستشفيات في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٩(١٠)، ١-٢٥.

الثقفي، سامية وبرناوي، محمد وبتاوي، فارس. (٢٠٢٥). أثر رقمنة الخدمات الصحية على أداء المستشفيات في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، (١٠)، ١-٢٥.

الجبني، فيصل. (٢٠٢٥). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء للشركات السعودية. مجلة السادات للبحوث الإدارية والمالية، ٣(٣)، ١-٤٣.

الحربي، بطحي. (٢٠٢٦). دور التحول الرقمي في تطوير الأداء التنظيمي للأخصائي الاجتماعي بالمستشفيات السعودية دراسة ميدانية على مستشفى الأسياح بالقصيم. مجلة كلية الآداب-جامعة المنصورة، ٧٨(٧٨)، ١-٣٠.

الخروصي، زيد والخروصي، عيسى والخروصي، سلطان. (٢٠٢٢). أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بسلطنة عمان. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ٣(٧)، ٣١-٦٨.

الخليوي، لينا. (٢٠٢٣). سيجما ستة لتطوير الأداء الإداري للعاملين في وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية "منهجية مقترحة". التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٤٢(١٩٨)، ١٢٥- ١٦٣.

الزهراني، عمر ومجلد، أسامة. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٦)، ١٧١-١٩٠.

السواط، طلق والحربي، ياسر (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز)، المجلة العربية للنشر العلمي، ع (٤٣)، ٦٤٧- ٦٨٦.

الشرفي، عمار. (٢٠٢٥). دور تنمية الموارد البشرية في تميز الأداء الإداري للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية العاملة في الجمهورية اليمنية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٥(١١)، ٨٨-١١٧.

العتيبي، مشاري. (٢٠٢٥). دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢٠(١)، ٣٥-٧٢.

العنزي، حامد. (٢٠٢٥). العلاقة بين الجاهزية التنظيمية وفاعلية التحول الرقمي الصحي في مستشفيات منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢٠(٤)، ١٠٩-١٥٤.

الفقي، علاء. (٢٠٢٤). دور هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الإداري بمديرية الشباب والرياضية بمحافظة كفر الشيخ. المجلة العلمية لعلوم الرياضة، ١٥(١)، ١٩٤-٢٢٤.

القحطاني، محمد. (٢٠٢٥). تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة عسير في ضوء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. المجلة العلمية لكلية التربية جامعة الوادي الجديد، ع (٥٤)، ١٠٠-١١٥.

الكيلاني، نجلاء وإبراهيم، لؤي. (٢٠٢٣). أثر كفاءة الأداء الإداري في كفاية نظام الرقابة الداخلية. المجلة العربية للعوم الإنسانية والاجتماعية، ع(٢١)، ١-٢٣.

المحرزي، سالم وسليمان، إبراهيم. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي في تطوير تنمية المهارات الإدارية: دراسة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الإلكترونية الدولية للتقدم في العلوم الاجتماعية، ٨(٢٤)، ٦٣٩- ٦٥٨.

المحيمد، باسم. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الإداري لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة السعودية الإلكترونية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية-جامعة المجمعة، ٢٦(١)، ١٥٠-١٨١.

المري، إيمان. (٢٠٢٤). بحث آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الكويت في ضوء أسلوب الشفافية الإدارية. مجلة كلية التربية – جامعة طنطا، ع(٩٠)، ١٩٣-٢٥٠.

النايف، سعود. (٢٠٢١). الرشاقة الاستراتيجية ودورها في تميز الأداء الإداري بالجامعات السعودية جامعة حائل نموذجاً. مجلة كلية التربية النوعية – جامعة بورسعيد، ١٤(١٤)، ٤٣٣- ٤٨٤.

باغريب، ياسمين. (٢٠٢٥). الرشاقة التنظيمية وعلاقتها بتحسين الأداء الإداري في جامعة عدن. مجلة الآداب، ١٣(١٢)، ١-٣٠.

حامد، بدرية. (٢٠٢٥). أبعاد التحول الرقمي المساهمة في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الخاصة بمدينة القاهرة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٩(٣)، ٩٦٥-١٠٠١.

خليل، محرم. (٢٠٢٥). تطوير الأداء الإداري لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الأقصر على ضوء متطلبات الذكاء الاصطناعي. مجلة العلوم التربوية بكلية التربية –جامعة الغردقة، ٨(٤)، ٤٦٨-٥٤٠.

خنوف، نريمان وبولقصيبات، محفوظ. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري في المستشفى الجامعي بولاية قسنطينة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ١١(٢)، ١٧٦-١٩٩.

درباش، فتحي. (٢٠٢٥). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية في مدينة سرت. مجلة البيان العلمية، ٧(١٩)، ٥٨-٧٦.

دياب، إسماعيل ومرسي، وفاء وعيسى، محمد. (٢٠٢٢). الأداء الإداري لقيادات الإدارة التعليمية بمحافظة كفر الشيخ "دراسة ميدانية". مجلة الدراسات التربوية والإنسانية – كلية التربية – جامعة دمنهور-، ١٤(٤)، ١٨٥-١٩٦.

راهب، سناء وشابي، حليمة (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف-، مجلة الاقتصاد الصناعي، ١٣(١)، ٦٨٩- ٧١٠.

رشوان، عبد الرحمن وقاسم، زينب (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. في المؤتمر: المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المنعقد بتاريخ ٨/٣١، جامعة عين شمس، مصر.

زعزوعة، فاطمة (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، ٥(١)، ٦٧٥-٦٩٢.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153

زكي، جورد وعيد، نيفين وحجازي، محمد والأخرس، هبة الله. (٢٠٢٤). دور التحول الرقمي في تطير الأداء الإداري بالقطاع السياحي: "دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد". مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ٢٦(٢)، ١١٥-١٢١.

سالم، سامي وفراج، سلوى والشطوري، أحمد. (٢٠٢٣). تطوير الأداء الإداري بالوحدات المحلية في ضوء الإدارة الذاتية. مجلة كلية التربية – جامعة العريش، ١١(٣٦)١، ١-٥٣.

سلام، أسامة (٢٠٢٢). قياس أثر الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الشمول المالي والتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على منظام خدمية خاصة. المجلة العلية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد ٣(١)، ١٠٤٠-١٠٨٢.

صباح، سامي (٢٠٢١). واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانيونس (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإدارية: الجامعة الإسلامية.

عبد الحميد، بشير (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإدارية والاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي.

عبد الحميد، محمود وعبد المجيد، ياسر. (٢٠٢٢). أثر الموائمة الاستراتيجية بين سياسات إدارة الموارد البشرية ومرونة الموارد البشرية على إدارة الإبداع الوظيفي للعاملين في وزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية بالولاية الشمالية بالسودان. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث – المركز الديمقراطي العربي، ع (١٨)، ١٧٨- ٢٠٠.

عبد الخبير، مصطفى وعثمان، منى والشرقاوي، مريم. (٢٠٢١). الإدارة الإبداعية كمدخل لتطوير الأداء الإداري لمديري الإدارات التعليمية بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٥(١٥)، ٧٢٠-٧٧٨.

غنام، ثابت. (٢٠٢٢). التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم الآداب، ٦(٢٦)، ٤٧- ٧٠.

فايد، ريهام والملاحي، وفاء. (٢٠٢٥). تحسين الأداء الإداري بالإدارات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الملهمة. مجلة لكية التربية – جامعة دمياط، ٤٠(١)، ١-٣٨.

ماطر، منى وعطوة، محمد والسيد، علا. (٢٠٢٤). متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحلة الثانوية في دولة الكويت. مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة، ع (١٢٨)، ٧٦٣-٧٨٨.

هاشم، محمد. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية. مجلة كلية الشريعة والقانون بتفهنا الأشرافية-دقهلية، ٢٩(٤)، ٤١٥٣-٤٢٢٦.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Alaraji, M. & Abbas, A. (2025). The Role of Digital Transformation in Improving the Efficiency of Administrative Operations: A Case Study of Asia cell Telecommunications Company. American Journal of Social Sciences and Humanity Research, 5(5),.

Alfadhel, A.; Kassim, M.; Alshaari, A. & Maher, S. (2025). The impact of digital transformation readiness on strategic decision effectiveness in higher education institutions: Mediating role of technological infrastructure capability. International Journal of Innovative Research and Scientific Studies, 8(8), 184-190

Dwi, E.; Majid, A. (2026). Administrative Digitalization and Performance Efficiency: The Moderating Role of Accountability in Public Sector Organizations in Nunukan Regency. Jurnal Ilmu Manajemen Profitability, 10(1), DOI:

El Hillali, R. (2025). The Impact of Digital Transformation on Facilitating and Improving the Quality of Public Services in Morocco. Wisdom Journal For Studies & Research, 5(4), DOI:.

Islam, M. & Hossain, T. (2024). Exploring the Effects of Digital Transformation on Employees' Performance Management Systems of the Telecommunication Industry in Bangladesh. Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 12(2).

Jerab, D. (2024). The Impact of Digital Transformation on Public Services. https://www.researchgate.net/publication/383836540_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Public_Services.

Komrn, A. (2024). Performance management systems help people continuously develop—but most companies fall short of best practices. A set of defined design choices can help guide leaders forward. In the spotlight: Performance management that puts people first. Mckinsey & Company, https://www.mckinsey.com/.

Kraus, S.; Brandl, B. & Felix R. (2021). Digital Transformation: Overview and Frameworks. Journal of Technology and Innovation Management, 16(1), 1-13.

Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities, Educational and Psychological Measurement, (30), 607- 610.

Kumije, D.; Barnabas, R.; Olukemi, O.; Adejoh, E. & Agbaji, H. (2025). An Exploration of the Nexus between Administrative Performance and Role Conflict: A Critical Analysis of the Myth-Reality Dichotomy. Information Science: the International Journal of an Emerging Transdiscipline, 25, 1-25.

Nahum, N.; Olaison, U.; Uman, T. & Achtenhagen, L. (2025). Corporate governance for digital transformation: The role of ownership and the board of directors. Technological Forecasting and Social Change, 223.

Ogbeibu A., & Okeke C. (2019). Digital Transformation: A Catalyst for Employee Performance Improvement - Evidence from Nigeria. Journal of Management Information Systems.

Sandella, R. Patel, A., and Patel, J. (2020). Digital transformation: concept, dimensions and impact. Journal of Research in Advanced Technology in Engineering and Science, 7 (6), 1-7.

Van der Burgh, A.; Van Riel, A. and Sudholtz, R. (2019). Digital Transformation: Challenges and Opportunities for Consumer Goods Manufacturers. Journal of Product and Innovation Management, 36 (6), 681-699.

Wang, Y.; Hong, D. & Huang, J. (2023). A Diffusion of Innovation Perspective for Digital Transformation on Education. Procedia Computer Science, 225(1), 2439-2448, DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.235.

Wibawa, R. (2023). Digital Transformation and Administrative Efficiency Study. American Journal of Science and Learning for Development, 3(1), 169-173.

Print ISSN 2771-1161
Online ISSN 2771-1153