https://jsrhs.rcc.edu.ly/
ISSN: 3078-4611
Vol.3 No.1 (2026), 355- 370
Article history:
Received:05/05/2025
Accepted:25/05/2026
Published:31/05/2026

مجلة البحوث المستدامة في العلوم الإنسانية

JSRHS

أثر أبعاد التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على مركز الطب والطوارئ والدعم – طرابلس

جمعة علي دربوك [1*]، المهدي سليمان المهدي [2]

[1] الاكاديمية الليبية للدراسات العليا مدرسة العلوم الإدارية والمالية

https://orcid.org/0009-0003-5400-7486

[2] طالب دراسات عليا

https://orcid.org/0009-0003-0210-5690

[1] Jumah.darbouk@academy.edu.ly [2] almarzouki.soliman@gmail.com

https://doi.org/10.36602/jsrhs.2026.1.21

الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في البنية التحتية التكنولوجية والسياسات والإجراءات ومهارات والموارد البشرية، في تطوير عملية اتخاذ القرار في مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم من وجهة نظر المستفيدين والذين اول مرة تعاملوا مع المركز، وكان حجم عينة الدراسة 495 مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين بُعد البنية التحتية التكنولوجية وعملية اتخاذ القرار عندما اختبرت إجمالي كل الابعاد.

واعتماداً على نتائج الدراسة تم اقترح بعض التوصيات للمركز قيد البحث للاستفادة منها في معالجة المشكلات التي تواجة عملية تقديم الخدمة بشكل يقلل من تطوير عملية اتخاذ القرار عند المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، تطوير عملية اتخاذ القرار، أثر الابعاد.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of digital transformation dimensions—namely technological infrastructure, policies and procedures, and human skills and resources—on the development of the decision-making process at the Tripoli Center for Medicine, Emergency, and Support Services, from the perspective of beneficiaries who interacted with the center for the first time. The study sample consisted of 495 respondents.

The findings revealed a positive relationship between the technological infrastructure dimension and the decision-making process when all dimensions were examined collectively. The results underscore the pivotal role of digital transformation in enhancing decision-making effectiveness and improving service delivery outcomes.

Based on the study findings, several recommendations were proposed for the center under investigation to assist in addressing challenges associated with service provision, thereby contributing to the enhancement of the decision-making process from the beneficiaries' perspective.

Keywords: Digital Transformation; Decision-Making Process Development; Impact of Digital Transformation Dimensions.

1. المقدمة:

يشهد مجال إدارة الأعمال في الوقت الراهن تحولاً نوعياً متسارعاً، يتمثل في الانتقال من الأنماط التقليدية للإدارة إلى نماذج حديثة قائمة على توظيف التقنيات المتقدمة، وقد رافق هذا التحول ظهور مجموعة من المفاهيم المعاصرة، مثل الإدارة الإلكترونية، والاقتصاد الرقمي، والذكاء الاصطناعي، والتي لم يعد اعتمادها خياراً ترفياً، بل أصبحت ضرورة حتمية تفرضها متطلبات عصر الإنترنت واقتصاد المعرفة.

وفي هذا السياق، تسعى منظمات الأعمال، ولا سيما تلك التي تقدم خدماتها للجمهور، إلى تبني هذه التقنيات بهدف تحسين جودة خدماتها، من خلال تحقيق السرعة والدقة وسهولة الوصول والإتاحة المستمرة. كما يسهم توظيف الوسائل التكنولوجية في دعم مختلف المستويات الإدارية، عبر توفير بيانات ومعلومات دقيقة تعد أساساً لاتخاذ قرارات فعّالة. وعليه، تمثل المعلومات والمعرفة الناتجة عن استخدام هذه التقنيات مورداً استراتيجياً بالغ الأهمية، يمكن استثماره في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، ومن ثم، فإن تحقيق التميز التنظيمي أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة المؤسسة في توظيف التكنولوجيا الحديثة واستثمار مخرجاتها المعرفية بصورة فعّالة ومستدامة.

إن وجود شبكة الإنترنت والشبكات الأخرى، لكونها مواقع مهمة للتواصل مع العالم، أحدثت نقلة فريدة في كيفية تفاعل الأفراد والمنظمات مع بعضهم البعض، وقدرتهم في الوصول للموارد سواء كانت محلية أم عالمية، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة جدا التي تبذلها المنظمات والحكومات للاستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة لتعزيز قدراتها ومنظوماتها الخدمية بشكل فعال، إلا أنها تعتبر ممارسات لم تحقق بعد الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والوسائل التكنولوجية والرقمية الضخمة بحيث يتوجب على تلك المنظمات أن تكون قادرة على إحداث تغيير بشكل جذري في التنظيم الإداري والأداء العام بما يدعمها لتحقيق أهدافها وتطلعاته (Westerman et al, 2014).

وبما أن عملية اتخاذ القرار تعتبر محوراً هاماً وجوهرياً للعمليات الإدارية في المنظمات، حيث يتوقف نجاحها على مدى قدرة وكفاءة قياداتها الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة، ابتداء من تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها واستخلاص المعلومات الهامة التي تساعد القياديين على سرعة اتخاذ القرار السليم، حيث أن جمع البيانات والمعلومات يساعد على التوصيف الدقيق للمشكلة وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة. ومن الجدير بالذكر أن المنظمات الكبيرة تعتمد في تحليل بياناتها الضخمة والمعقدة على البرمجيات المتخصصة في مجال التحليل، حيث إن الأدوات القديمة التي تم استعمالها سابقاً لمعالجة البيانات أثبتت عجزها وعدم فعاليتها (سهام، 2023).

2. مشكلة الدراسة:

إن الفكرة التي يقوم عليها التحول الرقمي تكمن في النظر إلى أي مشكلة من منظور جديد بحيث يمكن من خلالها إيجاد حلول فريدة ومبتكرة وإبداعية تساعد في الحصول على أفكار جديدة لمواجهة متطلبات وتحديات العصر الحديث (الفيفي، 2025)، كما أن من متطلبات التحول الرقمي "العمليات" وهو الجزء الذي يسمح بتطور الأداء لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي داخل المنظمة، ويتضمن البناء التقني للسياسات والإجراءات التي تغطي كافة الأنشطة وعملياتها بالمنظمة مع ربطها بالتقنيات اللازمة، وهذا ما يجعل القيادات الإدارية في المنظمات تواجه ثلاث تحديات رئيسة تتمثل في بناء بنية تحتية تكنولوجية بالمنظمة للاستفادة من التحول الرقمي ضمن عملياتها، وفهم التغييرات الجدرية للسياسات والإجراءات بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة حتى يسهل إدماج التحول الرقمي، وتعزيز مهارات القيادة الإدارية في مجال التحول الرقمي لاكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي تتمكن القيادات الإدارية من دفع عملية التحول داخل المنظمة.

وفي هذا الإطار العام تركز الدراسة على التعرف على أثر أبعاد التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار، من واقع تطبيق الي دورها في التأثير على فاعلية اتخاذ القرارات، وعليه تتجسد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ما أثر أبعاد التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار في مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم.

3. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع بعد البنية التحتية التكنولوجية بالمركز محل الدراسة.
2. التعرف على واقع بعد السياسات والإجراءات لممارسة التحول الرقمي بالمركز محل الدراسة.

3. التعرف على بعد مهارات الموارد البشرية لممارسة التحول الرقمي بالمركز محل الدراسة.

4. فرضيات الدراسة:

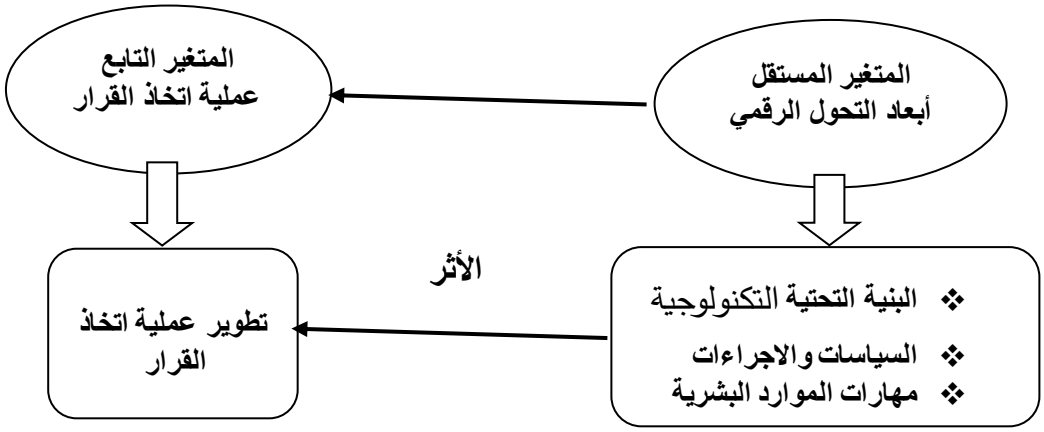
لتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفرضية الآتية:

لا يوجد أثر لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، السياسات والاجراءات، مهارات الموارد البشرية) في تطوير عملية اتخاذ القرار في مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم.

5. أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في كونها من المتوقع أن تسهم في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات والبحوث في مجال تطوير عملية اتخاذ القرار من خلال تطبيق مفاهيم وإجراءات هذه الأبعاد، بالإضافة إلى أهمية الموضوع الذي تناولته وهو أثر أبعاد التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار وما قدمته من توصيات ستمكن الإدارة العليا في مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم من الاستفادة منها من أجل تحسين الخدمة المقدمة والوصول للتميز الخدمي، والتوصيات المقدمة لوزارة الصحة لدورها الإشرافي على هذا المركز.

6. انموذج الدراسة:



7. التحول الرقمي:

يتمثل التحول الرقمي في الاستثمار في الفكر وتغيير في السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل من خلال الاستفادة من التطور التقني الهائل للحصول على خدمات بشكل أسرع وأفضل وأوسع. فهو يحقق تغيير جذري في الخدمات للموظفين والمستفيدين، مع تحسين تجاربهم وانتاجيتهم من خلال سلسلة عمليات متوافقة مع إعادة صياغة اجراءات التفعيل والتنفيذ (مرعي، 2022)، ويمثل التحول الرقمي عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد على شكل رقمي، ليتمكن الحاسب الآلي من التعامل معها، عن طريق ترتيبها في وحدات منفصلة من البيانات (Bytes)، ليسهل تخزينها على وسائط تخزينية داخلية، كالأقراص الممغنطة وأجهزة الهارد ديسك أو إتاحتها على الإنترنت (زينب، 2026). ويرى (منير، 2026) بأن التحول الرقمي يعمل على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية إدارة المنظمات وتقديم أفضل الخدمات للحصول على مركز تنافسي مميز وتحسين الأداء.

أي أن التحول الرقمي يعتبر تحول عميق ومتسارع لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة بشكل كامل من التغيرات والفرص الخاصة بالتقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية ومحددة الأولويات (Sigala, 2018). وقد أوضح محمد (2024) أن التحول الرقمي هو انتقال المنظمات إلى نظام رقمي عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات

الأعمال بهدف تجديد طريقة إنجاز الأعمال وتطوير المنتجات والخدمات التقليدية ومن خلال توفير البيانات اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم المنتجات أو الخدمات.

1.7 البنية التحتية التكنولوجية:

تتمثل البنية التحتية التكنولوجية (Technological Infrastructure) في المنظومة المتكاملة من الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات، وقواعد البيانات، التي تدعم جمع ومعالجة وتخزين ونقل المعلومات داخل المنظمة (Laudon & Laudon, 2015)، وتعد الركيزة الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي، حيث تشير إلى مجموعة الموارد التقنية المادية والبرمجية والشبكية التي تمكن المنظمة من تبني وتطبيق التقنيات الرقمية بكفاءة (Bharadwaj et al., 2013).

2.7 السياسات والإجراءات الرقمية:

تعد السياسات والإجراءات الرقمية (Digital Policies and Procedures) الإطار التنظيمي الذي يحدد كيفية إدارة العمليات إلكترونياً، ويشمل اللوائح، والمعايير، والإجراءات التي تضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا. وأحد الأبعاد التنظيمية الجوهرية للتحول الرقمي، إذ تشير إلى مجموعة القواعد والتعليمات الرسمية التي تنظم استخدام التقنيات الرقمية وتوجه تطبيقها داخل المنظمة بما يحقق الكفاءة والفعالية (Westerman et al., 2014).

3.7 مهارات الموارد البشرية:

تعد مهارات الموارد البشرية أحد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي، حيث تعكس قدرة العاملين على استخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع التغيرات الرقمية، مما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز الابتكار ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة (Vial, 2019).

4.7 تطوير عملية اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تؤثر في حياة الأفراد والمنظمات، حيث يتطلب القدرة على تحليل المعطيات، وتقييم البدائل، واختيار الأنسب لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال اتباع الأساليب الفعالة لاتخاذ القرارات الرشيدة، ويمكن القول بأنها عملية عقلانية ومنهجية تهدف إلى اختيار أفضل البدائل الممكنة لتحقيق هدف معين أو حل مشكلة محددة، وذلك من خلال جمع المعلومات، وتحليل الخيارات المتاحة، وتقييم العواقب المحتملة لكل خيار، ثم اتخاذ القرار النهائي وتنفيذه.

وتعني عملية تطوير اتخاذ القرار تحسين كفاءة وفعالية الخطوات التي يتبعها الفرد أو المنظمة للوصول إلى قرارات أفضل، ويشمل ذلك استخدام أساليب علمية، وتقنيات حديثة، ومهارات تحليلية تسهم في تقليل الأخطاء وزيادة جودة النتائج، وتلعب هذه العوامل دورًا حاسمًا في تحسين أو إضعاف كفاءة عملية اتخاذ القرار (Laudon & Laudon, 2020).

8. منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الملائم لهذه الدراسة، حيث يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منهم، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة، من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها.

1.8 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مستخدمي خدمات مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم، ونظراً لكبر حجم المجتمع وعدم إمكانية الوصول إلى كافة افراده فقد تقرر استخدام العينة الميسرة.

اما فيما يتعلق بحجم العينة، ونظراً لتعذر الحصول على إطار فعلي لمفردات مجتمع الدراسة، فقد تم الاستعانة بالجدول الإحصائي (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم عينة الدراسة، حيث وجد أنه عندما يكون حجم المجتمع يزيد عن 100000 مفردة، فإن حجم العينة يكون 384 مفردة، حسب ذلك تم تحديد حجم عينة الدراسة ليكون أكثر من 384، ولمراعاة مألوفية العوامل الأربعة وإمكانية الحكم عليها فقد روعي أن يكون العميل غير متعامل مع المركز في السابق وإن تكون زيارته لأول مرة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة زوار المركز محل الدراسة وفق الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة

عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات الخاضعة للتحليل
620	125	495

2.8 حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: فترة إعداد هذه الدراسة خلال 2026/1/5 إلى 2026/3/17.
- الحدود البشرية: عملاء مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم وإن تكون زيارته لأول مرة.
- الحدود المكانية: مدينة طرابلس.
- الحدود الموضوعية: أثر أبعاد التحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار.

3.8 أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في البحوث العلمية الوصفية.

وتم تقسيم قائمة الاستبانة إلى ثلاث مجموعات من الأسئلة وهي.

المجموعة الأولى: تتعلق بالخصائص الديموغرافية لمفردات العينة، تشمل الأسئلة (من 1 إلى 6).

المجموعة الثانية: تتعلق بأبعاد التحول الرقمي (X)، وتشمل الأسئلة من (7 إلى 22) وموزعة كما يلي 5 أسئلة لبعد البنية التحتية التكنولوجية (X1)، 5 أسئلة لبعد السياسات والإجراءات (X2)، 5 أسئلة لبعد مهارات الموارد البشرية (X3).

المجموعة الثالثة: تتعلق بمتغير تطوير عملية اتخاذ القرار (Y) وتشمل الأسئلة من (23 إلى 29).

كما تم استخدام مقياس ليكرث الخماسي، وذلك لبيان درجات الموافقة، وتم إعطاؤها القيم التصاعدية كما يلي:

الجدول رقم (2) يبين درجات الموافقة لقائمة الاستبانة

1	2	3	4	5
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

كما تم احتساب درجات المقياس على النحو التالي: تعد القيمة (3.40) هي التي تتوسط المقياس وليست القيمة (3)، حيث أن غير موافق بشدة تبدأ من الواحد وليس من الصفر، وبالتالي عند تقسيم أربع فترات وهي: (1–2)، (2–3)، (3–4)، (4–5) على درجات الإجابة الخمس في المقياس يتضح أن قيمة كل فترة هي (0.80) وليست (1) لأن (4÷5=0.80) وتصبح قيم الإجابات على النحو الموضح بالجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) يبين تصنيف الإجابات

من 1 إلى أقل من 1.80	من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 4.20 إلى 5.00
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

ومن أجل تحليل الإجابات من قائمة الاستبانة، وتم حساب الأهمية النسبية لكل سؤال ولكل متغير بتقسيم الوسط الحسابي على عدد درجات المقياس (أي على 5)، وتم وضع تقديرات لكل سؤال ولكل متغير بناءً على الأهمية النسبية لهما كالاتي:

الجدول رقم (4) يبين تصنيف المتوسطات والأهمية النسبية والتقديرات لأسئلة الاستبانة

المتوسط	الأهمية النسبية	التقدير
أقل من 2.60	أقل من 52%	ضعيف
من 2.60 وأقل من 3.40	من 52% وأقل من 68%	مقبول
من 3.40 وأقل من 4.20	من 68% وأقل من 84%	جيد
من 4.20 فأكثر	من 84% فأكثر	ممتاز

1.3.8 دراسة الاتساق الداخلي أداة الدراسة:

تم اختبار الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة لتحديد مدى ارتباطها مع بعضها البعض بحيث لا تتغير إذا طبقت في ظروف مختلفة، وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs' Alpha)، وكانت نتائج الاختبار كما موضح بالجدول رقم (5).

الجدول رقم (5) يبين قيمة ألفا كرونباخ

المتغير	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
متغير البنية التحتية التكنولوجية X1 (المجموعة الثانية)	5	0.920
متغير السياسات والاجراءات X2 (المجموعة الثالثة)	5	0.816
متغير مهارات الموارد البشرية X3 (المجموعة الرابعة)	5	0.786
متغير عملية تطوير اتخاذ القرار Y (المجموعة الخامسة)	7	0.844

نلاحظ من خلال الجدول (5) بأن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.786 ↔ 0.920) مما يعني إن مجموعات أسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات تتمتع بمعامل ثبات مقبول، وهي أعلى من القيمة المطلوبة إحصائياً والتي أشار إليها (Sekaran & Bougie, 2016) بأن تكون أكبر من (0.70)، مما يشير لوجود درجة عالية من الاتساق والتجانس بين الفقرات، وتشير هذه النتيجة إلى أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات المستخلصة، ويؤكد صلاحية الأداة للاستخدام في اختبار فرضيات الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المختلفة.

9. الاختبارات الإحصائية والمناقشة:

تم تقسيم هذا الجزء من الدراسة إلى قسمين:

1.9 الإحصاءات الوصفية:

يهدف هذا الجزء للوقوف على واقع وجود المتغيرات البحثية وتوصيف حالتها مقارنة بما يجب أن تكون عليه فيما لو كان المعيار هو متوسط القياس. لذلك تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T–Test وذلك للتأكد من وجود اختلاف معنوي لكل عبارة من عبارات المتغير.

1.1.9 أسئلة متغير البنية التحتية التكنولوجية (X1) في مركز طرابلس محل الدراسة:

وهي العبارات ($X_{1.1} \leftarrow X_{1.5}$)، والتي نتائجها معروضة في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) متغير (البنية التحتية التكنولوجية (X1)

السؤال	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5				
شبكة الإنترنت قوية ومستقرة تدعم العمليات اليومية (X1.1).	19	86	168	152	70	3.34	1.043	66.8	مقبول
يستخدم المركز أنظمة إلكترونية حديثة لإدارة الخدمات (X1.2).	10	107	119	187	72	3.41	1.044	68.2	جيد
يتم تحديث الأجهزة والبرمجيات بشكل دوري (X1.3).	39	105	156	144	51	3.13	1.103	62.6	مقبول
تتوفر نظم حماية وأمن معلومات فعالة (X1.4).	67	88	157	131	52	3.03	1.186	60.6	مقبول
تساهم التكنولوجيا في تسريع إنجاز العمل (X1.5).	20	175	71	198	31	3.09	1.077	61.8	مقبول
المتوسط الكلي لبُعد البنية التحتية التكنولوجية (X1)						3.199	.9505	63.98	مقبول

تظهر نتائج الجدول (6) أن البنية التحتية التكنولوجية في مركز طرابلس للطب الطوارئ والدعم محل الدراسة متوفرة بمستوى مقبول، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التطوير، خاصة فيما يتعلق بأمن المعلومات والتحديث الدوري للتقنيات، لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق مستويات أعلى من التحول الرقمي.

2.1.9 أسئلة متغير السياسات والاجراءات (X2) في مركز طرابلس محل الدراسة:

وهي العبارات ($X_{2.1} \leftarrow X_{2.5}$)، والتي نتائجها معروضة في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) متغير (السياسات والاجراءات (X2)

السؤال	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5				
توجد سياسات واضحة تدعم التحول الرقمي داخل مركز الطب (X2.1).	10	87	119	209	70	3.49	1.004	69.8	جيد
يتم تبسيط الإجراءات الإدارية باستخدام الأنظمة الرقمية (X2.2).	16	163	103	143	70	3.18	1.133	63.6	مقبول
تعتمد الإدارة على الأنظمة الإلكترونية في توثيق العمليات (X2.3).	9	80	156	200	50	3.41	.937	68.2	جيد
يتم تشجيع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل(X2.4).	98	135	159	92	11	2.56	1.072	52.2	ضعيف
هناك متابعة مستمرة لتطبيق الإجراءات الرقمية (X2.5).	38	38	52	286	81	3.67	1.079	73.4	جيد
المتوسط الكلي لبُعد السياسات والاجراءات (X2)						3.262	.7947	65.24	مقبول

تظهر نتائج الجدول (7) إن بعد السياسات والإجراءات كأحد ابعاد التحول الرقمي يتسم بمستوى أداء مقبول بشكل عام، مع وجود تباين بين فقراته، حيث برزت بعض الجوانب بشكل جيد، في حين تحتاج جوانب أخرى وخاصة الفقرة تشجيع المواطنين على استخدام التقنيات الحديثة في العمل إلى مزيد من الاهتمام والتحسين.

3.1.9 أسئلة متغير مهارات الموارد البشرية (X3) في مركز طرابلس محل الدراسة:

وهي العبارات ($X_{3.1} \leftarrow X_{3.5}$)، والتي نتائجها معروضة في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) متغير مهارات الموارد البشرية (X3)

السؤال	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5				
يمتلك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الأنظمة الرقمية (X3.1).	109	171	185	22	8	2.29	.913	45.8	ضعيف

السؤال	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5				
يتم تدريب العاملين على التقنيات الحديثة بشكل مستمر (X3.2).	70	108	44	190	83	3.22	1.340	64.4	مقبول
لدى الموظفين القدرة على التعامل مع التحديات التقنية (X3.3).	227	229	22	9	8	1.67	.784	33.4	ضعيف
يوجد دعم فني لمساعدة الموظفين عند الحاجة (X3.4).	60	157	219	51	8	2.58	.890	51.6	ضعيف
يسهم استخدام التكنولوجيا في تطوير أداء العاملين (X3.5).	135	270	62	20	8	1.98	.981	39.6	ضعيف
المتوسط الكلي لبُعد مهارات الموارد البشرية (X3)						2.34	.7145	46.8	ضعيف

تشير نتائج الجدول (8) إلى أن بعد مهارات الموارد البشرية إلى أن مستوى هذا البُعد جاء ضعيفًا بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.34) بانحراف معياري (0.7145) وأهمية نسبية (46.8%)، وبشكل عام تعكس هذه النتائج أن بعد مهارات الموارد البشرية يعاني من قصور واضح من وجهة نظر أفراد العينة، الأمر الذي يتطلب من الإدارة أو الجهة المعنية مراجعة هذا الجانب وتحسين مكوناته بما يسهم في رفع مستواه وتعزيز أدائه.

4.1.9 أسئلة المتغير التابع عملية تطوير اتخاذ القرار (Y) في مركز طرابلس للطب محل الدراسة:

وهي العبارات (Y1 ← Y7)، والتي نتائجها معروضة في الجدول رقم (9).

الجدول رقم (9) المتغير التابع عملية تطوير اتخاذ القرار (Y)

السؤال	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5				
تعتمد إدارة المركز على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات (Y1).	137	186	133	19	20	2.19	1.014	43.8	ضعيف
تساهم الأنظمة الإلكترونية في سرعة اتخاذ القرار (Y2)	157	156	123	49	10	2.19	1.053	43.8	ضعيف

السؤال	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	1	2	3	4	5				
تساعد المعلومات المتوفرة رقمياً في تحسين جودة القرارات (Y3).	69	152	147	97	30	2.73	1.111	54.6	مقبول
يتم اتخاذ القرارات بناءً على تقارير وتحليلات دقيقة (Y4)	189	191	64	41	10	1.97	1.013	39.4	ضعيف
تسهم التكنولوجيا في تقليل الأخطاء في اتخاذ القرار (Y5).	295	169	21	00	10	1.51	.761	30.2	ضعيف
توفر الأنظمة الرقمية معلومات فورية تدعم القرار الإداري (Y6).	323	120	40	2	10	1.50	.824	30	ضعيف
يتم إشراك المعلومات الرقمية في التخطيط المستقبلي للمركز (Y7).	148	110	186	28	23	2.33	1.101	46.6	ضعيف
المتوسط الكلي لبُعد عملية تطوير اتخاذ القرار (Y)						2.059	.7119	41.18	ضعيف

توضح النتائج بالجدول (9) أن بعد عملية تطوير اتخاذ القرار (Y) يعاني من ضعف ملحوظ في معظم مكوناته، مما يستدعي الاهتمام بتحسين هذه الجوانب من خلال تطوير السياسات والإجراءات المرتبطة به، وتعزيز العوامل التي تسهم في رفع مستوى الأداء المرتبط بهذا البعد.

2.9 اختبار فرضية الدراسة:

تنص فرضية الدراسة على: يوجد أثر لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، السياسات والاجراءات، مهارات الموارد البشرية) في تطوير عملية اتخاذ القرار في مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم.

تم الاعتماد في اختبار فرضية الدراسة على نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) وباستخدام طريقة (Stepwise Regression) والتي تأخذ في حسابها أكثر من متغير مستقل (X) ويتم تحليل الانحدار للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (Dependent Variable) من خلال مجموعة المتغيرات المستقلة (Independent Variables) ويتم ذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع (Y) والمتغيرات المستقلة بالمعادلة الخطية الاتية:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

حيث إن:

Y: المتغير التابع الذي نحاول التنبؤ به (تطوير عملية اتخاذ القرار).

β0: الثابت (Intercept) – قيمة (Y) عندما تكون جميع المتغيرات المستقلة صفر.

β1, β2, β3: معاملات الانحدار (Coefficients)، وهي مقدار تأثير كل متغير مستقل في(Y)

X1: المتغير المستقل المعبَر عن البنية التحتية التكنولوجية في المركز قيد الدراسة.

X2: المتغير المستقل المعبَر عن السياسات والاجراءات في المركز قيد الدراسة.

X3: المتغير المستقل المعبَر عن مهارات الموارد البشرية في المركز قيد الدراسة.

e: يمثل الخطأ العشوائي، ويكون عدد معالم النموذج الخطي هو P=n +1، حيث إن (n) يمثل عدد المتغيرات المستقلة في النموذج، ومتغير تابع واحد.

الجدول رقم (10) يوضح نتيجة اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Y	2.0597	.71198	495
X1	3.1992	.95052	495
X2	3.2622	.79472	495
X3	2.3475	.71456	495

تشير بيانات الجدول (10) إلى أن متوسط تطوير عملية اتخاذ القرار (Y) يصل إلى حوالي (2) وبانحراف معياري قدره (0.711)، أما متوسط البنية التحتية التكنولوجية (X1) بلغ (3.20) بانحراف معياري قدره (0.950)، ومتوسط متغير السياسات والإجراءات (X2) بلغ (3.26) بانحراف معياري قدره (0.795)، كما وصل متوسط متغير مهارات الموارد البشرية (X3) إلى (2.35) وانحراف معياري قدره (0.714) ضمن العينة التي يبلغ عددها (495 مفردة).

الجدول رقم (11) يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرات الأربعة

Correlations					
		Y	X1	X2	X3
Pearson Correlation	Y	1.000	.458	.221	.350
	X1	.458	1.000	.720	.342
	X2	.221	.720	1.000	.320
	X3	.350	.342	.320	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000
	X2	.000	.000	.	.000
	X3	.000	.000	.000	.
N	Y	495	495	495	495
	X1	495	495	495	495
	X2	495	495	495	495

	X3	495	495	495	495

يوضح الجدول (11) مصفوفة الارتباطات بين المتغيرات الأربعة وقيمة الدلالة الإحصائية (Sig) للارتباط، ويتضح من خلاله أن معامل الارتباط بين متغير تطوير عملية اتخاذ القرار (Y) ومتغير البنية التحتية التكنولوجية (X1) بلغ (45.8%) وهو ارتباط طردي ضعيف وبمستوى معنوية (Sig = 0.00) دال إحصائياً، بينما معامل الارتباط بين المتغير التابع تطوير عملية اتخاذ القرار (Y) قد بلغ (22.1%) وهو ارتباط طردي ضعيف وبمستوى معنوية (Sig = 0.00) دال احصائياً، كما يتضح ايضاً أن معامل الارتباط بين المتغير التابع (Y) والمتغير المستقل (مهارات الموارد البشرية X3) قد وصل إلى (35%) وهو ارتباط طردي ضعيف وبمستوى معنوية (Sig = 0.00) دال احصائياً.

الجدول رقم (12) يوضح كل المتغيرات التي قد دخلت في معادلة انحدار

Variables Entered/Removed[a]			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X1	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
2	X3	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
3	X2	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).
a. Dependent Variable: Y			

يوضح الجدول (12) أن كل المتغيرات قد دخلت في معادلة انحدار متغير تطوير عملية اتخاذ القرار وترتيبها بالطريقة التدريجية.

الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

Model Summary[d]				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.458[a]	.210	.209	.63338
2	.502[b]	.252	.249	.61690
3	.534[c]	.285	.281	.60373
a. Predictors: (Constant), X1				

b. Predictors: (Constant), X1, X3
c. Predictors: (Constant), X1, X3, X2
d. Dependent Variable: Y

يوضح الجدول (13) معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة في النموذج الثالث وذلك لان لهم أكبر معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع تطوير عملية اتخاذ القرار (Y) والذي يبلغ R = 53.4%، وأن معامل الارتباط المربع قد بلغ (R Square = 28.1%) وهي تعني أن التغير الحاصل في المتغير التابع (تطوير عملية اتخاذ القرار Y) يفسرها التغير الذي يحصل في المتغيرات المستقلة (X1, X2, X3) وأن نسبة (71.9) ترجع إلى متغيرات أخرى لم تكن مأخوذة في الحسبان أو ترجع لعامل الصدفة.

الجدول رقم (14) يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار

ANOVA[a]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.642	1	52.642	131.222	.000[b]
	Residual	197.775	493	.401		
	Total	250.417	494			
2	Regression	63.181	2	31.591	83.010	.000[c]
	Residual	187.236	492	.381		
	Total	250.417	494			
3	Regression	71.452	3	23.817	65.344	.000[d]
	Residual	178.965	491	.364		
	Total	250.417	494			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X1						
c. Predictors: (Constant), X1, X3						
d. Predictors: (Constant), X1, X3, X2						

الجدول (14) يوضح نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة F = 65.344 بقيمة احتمالية Sig = 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) أي أن علاقة الانحدار معنوية وبالتالي توجد علاقة بين المتغير التابع تطوير عملية اتخاذ القرار والمتغيرات المستقلة الثلاثة (البنية التحتية التكنولوجية، السياسات والإجراءات، مهارات الموارد البشرية).

لكن لا يمكن بشكل محدد معرفة أي المتغيرات المستقلة الثلاثة هو الذي أضاف تفسيراً جوهرياً للتباين في المتغير التابع لذلك نذهب إلى جدول تفصيل معاملات معادلة الانحدار ليتضح لنا ذلك الأمر.

الجدول رقم (15) يوضح أي من المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي على المتغير التابع

Coefficients[a]									
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
3	(Constant)	.911	.128		7.116	.000			
	X1	.424	.042	.566	10.148	.000	.458	.416	.387
	X3	.240	.041	.240	5.882	.000	.350	.257	.224
	X2	-.236	.050	-.264-	-4.764-	.000	.221	-.210-	-.182-
a. Dependent Variable: Y									

ولبيان أي من المتغيرات المستقلة ذات تأثير معنوي على المتغير التابع، الجدول (15) يوضح ذلك، حيث نجد أن متغير البنية التحتية التكنولوجية (X1) هو الأكثر تأثيراً، إذ يؤثر معنوياً في تطوير عملية اتخاذ القرار في مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم فقد بلغت قيمته الإحصائية (t = 10.148) يقابلها مستوى معنوية (Sig = 0.00) وبذلك نؤكد بأنه هناك أثر لأبعاد الحول الرقمي في تطوير عملية اتخاذ القرار في مركز طرابلس للطب والطوارئ والدعم.

وبالتالي تصبح معادلة الانحدار المتعدد كالاتي:

$$\mathbf{Y = 0.911 + 0.424(X1) + 0.240(X3) - 0.236(X2)}$$

وعليه يمكن القول بأنه:

كلما (X1) البنية التحتية التكنولوجية تغيرت درجة كلما تغيرت عملية اتخاذ القرار (Y) بمقدار 42.9% درجة.

وكلما (X3) مهارات الموارد البشرية تغيرت درجة كلما تغيرت عملية اتخاذ القرار (Y) بمقدار 24% درجة.

وكلما (X2) السياسات والإجراءات تغيرت درجة كلما تغيرت عملية اتخاذ القرار (Y) بمقدار 23.6% درجة.

10. الاستنتاجات:

بناءً على الدراسة الميدانية وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- بعد البنية التحتية التكنولوجية متوفر في المركز محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.199) وبانحراف معياري (.9505) وهي تفوق درجة الموافقة ضعيف للمقياس (أقل من 2.60).
- بعد السياسات والاجراءات متوفر في المركز محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.262) وبانحراف معياري (.7947) وهي تفوق درجة الموافقة ضعيف للمقياس (أقل من 2.60).
- بعد مهارات الموارد البشرية متوفر في المركز محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.34) وبانحراف معياري (.7145) وهي تفوق درجة الموافقة ضعيف للمقياس (أقل من 2.60).
- بعد تطوير عملية اتخاذ القرار متوفر في المركز محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.059) وبانحراف معياري (.7119) وهي درجة الموافقة ضعيفة للمقياس.

10. التوصية:

بناء على نتائج الدراسة نوصى إدارة المركز بما يلي:

- اهتمام إدارة المركز بتأهيل موظفيها للتعامل بخبرة وثقة مع الزبون.
- زيادة من تحسين المظهر الخارجي والداخلي للمركز.
- إجراء البحوث والدراسات من قبل إدارة المركز وبشكل دوري للعرف على تفضيلات المستفيدين.

المراجع.

الجعافرة، سهام (2023) الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية 4 (2)، ص787–804.

الشمري، الفيفي وبن شافي، وائل (2025) أثر التحول الرقمي على إدارة التغيير: دراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائية بمحافظة جدة، المجلة العربية للإدارة، ص1–28.

بن علي، مرعي (2022) التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الخدمية، مجلة العلوم الإدارية، 14(1)، ص 77–102.

الخضيري، زينب ابراهيم (2026) التحول الرقمي وأثره على استراتيجيات تسويق الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية (53)، ص 439–470.

القحواش، منير على والدوفاني، سالم سليم والعائب، سراج مولود (2026) التحول الرقمي ودوره في تحسين جوده الخدمات المصرفي (دراسة ميدانية بمصرف الخليج الاول) .مجلة العلوم الشاملة، 10 (39)، ص 355–366.

محمد خيري، إيهاب (2024). التحول الرقمي كمدخل لتحسين جودة الخدمات المقدمة بالأندية الرياضية، المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية، 33 (2)، ص 55–81.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.

Sigala, M. (2018). Technology and Social Media in the Hospitality Industry, International Journal of Hospitality Management.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights, MIS quarterly, 37(2), p 471-482.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, Harvard Business Review Press.
Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda, Journal of Strategic Information Systems.
Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). Management Information Systems: Managing the Digital Firm, Pearso
Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th ed.), Wiley.
Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Sample size determination table, Educational and psychological Measurement, 30(3), P 607-610.