

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمستشفيات الحكومية  
حالة: مستشفى الخليل الحكومي

ميس صالح "محمد رشيد" بدر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024م

رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمستشفيات الحكومية  
حالة: مستشفى الخليل الحكومي

إعداد:

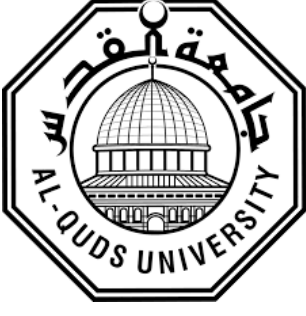
ميس صالح "محمد رشيد" بدر

بكالوريوس أنظمة معلومات حاسوبية - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين

إشراف: د. سلوى عبد اللطيف البرغوثي

قُدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة  
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - كلية  
الدراسات العليا-جامعة القدس

1445 هـ / 2024م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمستشفيات الحكومية  
حالة: مستشفى الخليل الحكومي

اسم الطالبة: ميس صالح "محمد رشيد" بدر  
الرقم الجامعي: 22112667

المشرف: د. سلوى عبد اللطيف البرغوثي

نوقشت هذه الرسالة واجيزت بتاريخ 2024/05/18 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع: .....

1- رئيس لجنة المناقشة: د. سلوى البرغوثي

التوقيع: .....

2- ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله

التوقيع: .....

3- ممتحناً خارجياً: د. نجوان جاد الله

القدس - فلسطين

1445 هـ / 2024 م

## الإهداء

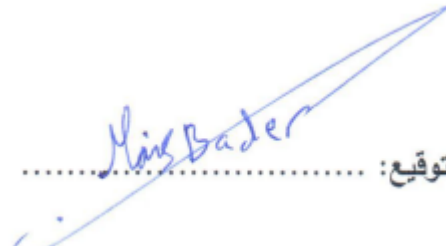
إلى أمي الحبيبة، مصدر إلهامي وداعمي الأول  
إلى أبي العزيز، رمز القوة والحب في حياتي  
إلى اخوتي واخواتي، سندي الدائم ومصدر اعتزازي وفخري  
إلى من ساعدني وساندني في رحلتي ولو بكلمة،  
لكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة

ميس صالح بدر

## إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:  ميس بدر

ميس صالح "محمد رشيد" صالح بدر

التاريخ: 2024/05/18

## شكر وعرّفان

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وله الفضل اولاً واخيراً، على توفيقه وعونه في إتمام الرسالة.

أقدم بجزيل الشكر والعرّفان للدكتورة سلوى البرغوثي، ومشرفتي لهذه الرسالة لما قدمته من جهد وتعاون وتوجيه ونصح وإرشاد لي طيلة فترة اعداد هذه الرسالة لإنجازها على أكمل وجه.

كما وأقدم بجزيل الشكر لجامعة القدس، وإدارة وأعضاء هيئة التدريس في معهد التنمية المستدامة.

كل الشكر لمحكمي الاستبانة، لما كان لملاحظاتهم دور في تطوير الاستبانة والارتقاء بها في صورتها النهائية.

كما وأقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة مناقشة الرسالة.

ميس صالح "محمد رشيد" صالح بدر

## التعريفات الإجرائية

<p>هي عملية تحويل الملفات والمستندات الورقية إلى ملفات ومستندات رقمية لقراءتها عن طريق شاشة الحاسوب، والوصول إلى المعلومات بشكل أسرع، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتقديم الخدمات بجودة عالية، (تم اعتماد هذا التعريف في هذه الدراسة).</p>	<p>الرقمنة:</p>
<p>هي عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي لتصبح على شكل سلسلة من الأرقام الثنائية (0,1) بحيث يمكن للحاسوب فهمها واستخدامها.</p>	<p>الرقمنة "Digitization":</p>
<p>هي استخدام التقنيات الرقمية لتحويل نموذج الأعمال الحالي وتغيير جوهره أي (تطوير الأعمال) وتحويلها الى التنسيق الرقمي الذي يمكن تخزينه والوصول اليه على الحاسوب.</p>	<p>الرقمنة "Digitalization":</p>
<p>هي مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تعتبر الطريقة الرسمية المعتمدة لإنجاز مهمة معينة.</p>	<p>الإجراءات:</p>
<p>هي مجموعة من الخطوات التفصيلية المرتبطة مع بعضها البعض، والتي يتم اعتمادها لإنجاز العمل وكيفية إنجازه وطريقة إنجازه، حيث تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وذلك لمعرفتهم بإجراءات العمل المختلفة.</p>	<p>الإجراءات الإدارية:</p>
<p>هي العملية التي تخلق النمو أو التقدم أو التغيير الإيجابي وتعمل على توظيف وإضافة الموارد المادية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية، بغرض رفع مستوى ونوعية حياة المجتمع، وخلق أو توسيع الدخل الإقليمي المحلي، وفرص العمل دون الإضرار بمراد البيئة، وتتضمن تحسين الجودة وتهيئة الظروف لاستمرار ذلك.</p>	<p>التنمية:</p>
<p>هي تطوير قدرات ومهارات الموظفين الإدارية لرفع ادائهم، وتهدف إلى تبني التغييرات الهيكلية والسلوكية في العمليات الإدارية، واستخدام الوسائل المتاحة والاستغلال الأمثل لها لتحقيق الأهداف المنشودة ولذلك، فهي تنطوي على تغييرات</p>	<p>التنمية الإدارية:</p>

نوعية وكمية في السياسات، والبرامج، والإجراءات، وأساليب العمل، والهياكل التنظيمية، وأنماط التوظيف.		
--	--	--

## مختصرات

Statistical Package For Social sciences	SPSS	حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية
Health information system	HIS	نظام المعلومات الصحية
Not Available	NA	غير متوفر

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي، حيث استخدمت المقابلة وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة بالمديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين العاملين في مستشفى الخليل الحكومي وعددهم (120) وجاءت العينة ميسرة غير احتمالية، حيث تم توزيع الاستبانات على (120) موظف وبلغ عدد الاستبانات المستردة (102) استبانة، وتم استخدام المقابلة مع رؤساء الأقسام الإدارية لتدوين الإجراءات الإدارية المتبعة في كل قسم إداري.

وأظهرت النتائج: أن واقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية بأبعادها (المعرفة والكفاءات الرقمية، إدارة التغيير والتطوير الرقمية، التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية، السياسات والإجراءات والعمليات، نشر ثقافة الرقمنة، إدارة السجلات الرقمية) في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة، وأن واقع التنمية الإدارية بأبعادها (التنظيمي، الاجتماعي، تطوير العنصر البشري، تطوير النظم الإدارية) في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة، كما وأظهرت وجود علاقة موجبة ودالة احصائياً بين واقع ابعاد رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي، أي أنه كلما ارتفع واقع تبني ابعاد رقمنة الإجراءات الإدارية ارتفعت التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي، وان ابعاد رقمنة الإجراءات الإدارية تفسر ما مقداره (68.3%) من التباين في التنمية الإدارية، وأن أكثر بُعد له دور في التنمية الإدارية هو بُعد السياسات والإجراءات والعمليات، وأقل بُعد له دور في التنمية الإدارية هو بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية.

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات أهمها: التأكيد على أهمية إدارة التغيير والتطوير الرقمية في المستشفيات الحكومية، توصي الدراسة أن تعمل وزارة الصحة على توفير التمويل الكافي للتغيير والتطوير الرقمي عن طريق تخصيص ميزانية كافية والبحث عن مصادر تمويل جديدة عن طريق التعاون مع جهات مانحة دولية أو مؤسسات خيرية أو الشراكة مع القطاع الخاص، وتوصي الدراسة وزارة الصحة بالعمل على تدريب الموظفين الإداريين ومعاملتهم أسوة بباقي الفئات في ورشات العمل، واقترح أن تعمل المستشفى على توفير أماكن استراحة مريحة للمرضى والمرافقين حتى في ظل المساحات الضيقة.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة، الإجراءات، الإجراءات الإدارية، التنمية، التنمية الإدارية.

# **Digitization of government procedures and its role in the administrative development of government hospitals. Case: Hebron Governmental Hospital**

**Prepared by: Mais Saleh Bader**

**Supervisor: Dr. Salwa Abdul Latif Barghouti**

## **Abstract**

The study aimed to identify the reality of adopting digitalization of administrative procedures and its role in administrative development at Hebron Governmental Hospital. To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive method, using interviews and questionnaires to collect data. The study population consisted of managers, department heads, and administrative staff working at Hebron Governmental Hospital, totaling 120 individuals. A convenient non-probability sampling method was used, distributing questionnaires to 120 employees, with 102 questionnaires returned. Interviews were conducted with the heads of administrative departments to document the administrative procedures followed in each department

The study aimed to identify the reality of adopting digitalization of administrative procedures and its role in administrative development at Hebron Governmental Hospital. To achieve the study's objectives, the researcher employed the descriptive method, using interviews and questionnaires to collect data. The study population consisted of managers, department heads, and administrative staff working at Hebron Governmental Hospital, totaling 120 individuals. A convenient non-probability sampling method was used, distributing questionnaires to 120 employees, with 102 questionnaires returned. Interviews were conducted with the heads of administrative departments to document the administrative procedures followed in each department

Based on the study's results, the researcher made several recommendations, including emphasizing the importance of digital change and development management in governmental hospitals. The study recommends that the Ministry of Health provides sufficient funding for digital change and development by allocating an adequate budget and seeking new funding sources through cooperation with international donors, charitable organizations, or partnerships with the private sector. The study also recommends that the Ministry of Health trains administrative staff and treats them equally with other categories in workshops. It was suggested that the hospital provides comfortable resting areas for patients and their companions, even in limited spaces.

**Keywords:** Digitalization, procedures, administrative procedures, development, administrative development.

## الفصل الأول

### مقدمة وخلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 مقدمة

في عصر العولمة وفي ظل التطورات المتسارعة في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفي ظل الثورة الصناعية الخامسة، ظهرت الرقمنة التي تعتبر أحد المفاهيم الحديثة، التي ارتبط ظهورها بثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي نتج عنها التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعارف والمعلومات إلى استخدام الأرقام في نقل المعارف والمعلومات، أي بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب ومجالات الحياة والأعمال، ولعل أبرز المجالات تأثراً هو الإداري، وفي ظل هذه التطورات المتسارعة برزت أهمية رقمنة الإجراءات الإدارية كأداة لتحسين كفاءة وفعالية الأداء، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الخدمات.

وتعتبر المستشفيات الحكومية من المؤسسات الحيوية التي تقدم الخدمات العلاجية والطبية للمواطنين، وتتطلب أن تكون الخدمات المقدمة ذات كفاءة عالية في الإدارة وتنظيم الإجراءات الإدارية، لذلك تعد رقمنة الإجراءات الإدارية في المستشفيات من أهم الخطوات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقديم خدمات سريعة وعالية الجودة، وتحسين الكفاءة الإدارية وتقليل الوقت والجهد اللازم في إنجاز المهام الإدارية، والحصول على بيانات دقيقة وتسهيل الوصول إلى البيانات، وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارة والعاملين، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

وتلعب رقمنة الإجراءات الإدارية دوراً هاماً في تحقيق التنمية الإدارية عن طريق بناء نظام إداري فعال قائم على المعلومات، متكامل وسهل الاستخدام، وأيضاً لتطوير كفاءة الموظفين والتي تشمل تحسين قدرات ومهارات الموظفين والمسؤولين عن قيادة النشاطات المختلفة في الإدارة، عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية وتوجيههم نحو الأهداف العامة للإدارة وبأعلى كفاءة ممكنة.

وتحسن جودة الخدمات المقدمة للمرضى من خلال تسهيل الوصول للخدمات ورفع مستوى الدقة وتقليل وقت الانتظار، وتعمل على تعزيز الابتكار بتوفير بيئة عمل أكثر كفاءة وفعالية، وتحسين التواصل بين مختلف الأقسام والموظفين.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يُعد القطاع الصحي ركيزة أساسية من ركائز القطاعات الخدماتية داخل الدولة، وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبح من الضروري مواكبة هذه التطورات من خلال رقمنة الإجراءات الإدارية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى وزيادة كفاءة العمل، والتنمية الإدارية، ونظراً لقلّة الدراسات التي تجمع بين رقمنة الإجراءات الإدارية والتنمية الإدارية، هذا ما دفع لإجراء هذه الدراسة الحيوية لمواكبة التطورات المتسارعة، وللتعرف على مدى تبني مستشفى الخليل الحكومي لأبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية، ظهر سؤال المشكلة البحثية التي تسعى الدراسة للإجابة عليه ويتمثل في التالي:

ما واقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية، وما دورها في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

## 3.1 مبررات الدراسة

هناك العديد من مبررات اختيار موضوع الرسالة وهي كما يلي:

- 1- ميول الباحثة الشخصية في تطوير قدراتها المعرفية واكتساب المهارات في موضوع رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية، كون الموضوع ضمن مجال عمل الباحثة.
- 2- ندرة الدراسات وخصوصاً على المستوى المحلي والتي تبحث في موضوع رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية، حيث أنه موضوع حيوي وحديث.
- 3- الاهتمام في موضوع الدراسة من قبل الباحثة كونه يخدم المرضى والعاملين في المستشفى، عن طريق تحسين جودة الخدمات الإدارية، والتسريع في تقديم الخدمات للمرضى، وزيادة رضا المستفيدين من الخدمات الإدارية، ويعزز من التنمية الإدارية بتطوير مهارات وقدرات الموظفين وتحسين التواصل بينهم، وتعزيز المشاركة والتعاون بين الإدارات، وخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، لتناسب مع البيئة وتغييراتها.
- 4- تنمية وتطوير ورفع الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية من ضمن الأهداف الاستراتيجية التي تسعى مستشفى الخليل الحكومي لتحقيقها.

## 4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة النظرية فيما يأتي:

- 1- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمستشفيات الحكومية.
- 2- قلة الدراسات السابقة بهذا الموضوع جعل التفكير منصب حول مناقشته، وتقديم إطار نظري لبناء قاعدة معلوماتية للاستفادة منها كمرجع للدراسات المستقبلية.
- 3- يعتبر موضوع رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية موضوعاً ذا أهمية بالغة لا يمكن تجاهله وخاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات في البيئة الخارجية.

وتكمن الأهمية العلمية فيما يأتي:

ستوفر هذه الدراسة توصيات ومقترحات لحث وزارة صحة على رقمنة الإجراءات الإدارية في المستشفيات الحكومية لما لذلك من دور في التنمية الإدارية، وأن تعمل على توفير الدعم المالي والفني لتطبيق رقمنة الإجراءات الإدارية، وستساعد أصحاب القرار في وزارة الصحة والمستشفيات الحكومية.

## 5.1 اهداف الدراسة

تمثلت أهداف الدراسة في هدف رئيسي:

التعرف على واقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.

وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

- 1- التعرف على واقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية بأبعادها (المعرفة والكفاءات الرقمية، إدارة التغيير والتطوير الرقمية، التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية، السياسات والإجراءات والعمليات، نشر ثقافة الرقمنة، إدارة السجلات الرقمية) في مستشفى الخليل الحكومي.
- 2- التعرف على الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً في مستشفى الخليل الحكومي.
- 3- التعرف على واقع التنمية الإدارية بأبعادها (البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، تطوير العنصر البشري، تطوير النظم الإدارية) في مستشفى الخليل الحكومي.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تمثلت أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما واقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية، وما دورها في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

وينبثق عن السؤال السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما واقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية في مستشفى الحكومي؟  
ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:
  - ما واقع تبني بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي؟
  - ما واقع تبني بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي؟
  - ما واقع تبني بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟
  - ما واقع تبني بُعد السياسات والإجراءات والعمليات في مستشفى الخليل الحكومي؟
  - ما واقع تبني بُعد نشر ثقافة الرقمنة في مستشفى الخليل الحكومي؟
  - ما واقع تبني بُعد إدارة السجلات الرقمية (Backup) في مستشفى الخليل الحكومي؟
- 2- ما هي الإجراءات الإدارية المتبعة حالياً في الأقسام الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

- 3- ما واقع التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع البُعد التنظيمي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟
- ما واقع البُعد الاجتماعي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟
- ما واقع بُعد تطوير العنصر البشري في مستشفى الخليل الحكومي؟
- ما واقع بُعد تطوير النظم الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

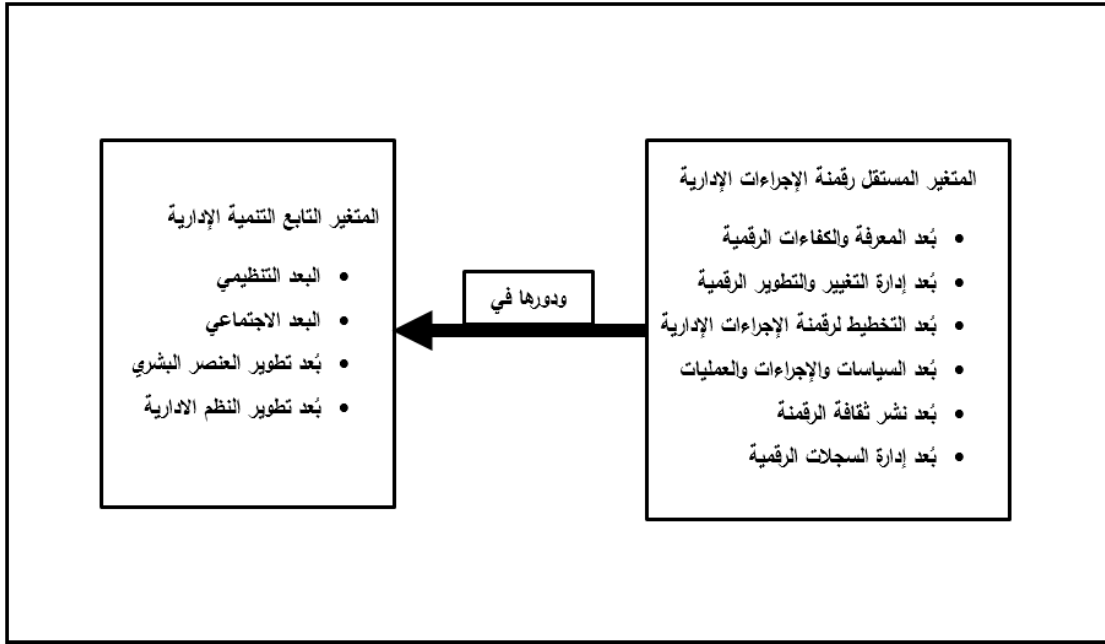
## 7.1 حدود الدراسة

تتلخص حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود المكانية: مستشفى الخليل الحكومي.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2023-2024، ولقد تم توزيع الاستبانات في شهر 2024/02 وعمل مقابلات بشهر 2024/01.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.

## 8.1 نموذج الدراسة

متغيرات الدراسة وتتمثل في المتغير المستقل رقمنا الإجراءات الإدارية وتتمثل في الأبعاد (المعرفة والكفاءات الرقمية، إدارة التغيير والتطوير الرقمية، التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية، السياسات والإجراءات والعمليات، نشر ثقافة الرقمنة، إدارة السجلات الرقمية) والمتغير التابع التنمية الإدارية وتتمثل في الأبعاد (البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، بُعد تطوير العنصر البشري، بُعد تطوير النظم الإدارية) وتتمثل في أنموذج الدراسة شكل (1.1) التالي:



الشكل (1.1) أنموذج الدراسة من إعداد الباحثة

## 9.1 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة من خمسة فصول على النحو التالي:

**الفصل الأول:** تحت مسمى خلفية الدراسة: وتناول المقدمة، ومشكلة الدراسة، ومبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، انموذج الدراسة، هيكلية الدراسة.

**الفصل الثاني:** تحت عنوان الإطار النظري ومراجعة الأدبيات: وتناول الإطار النظري لموضوع الدراسة (رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمستشفيات الحكومية)، وأهم الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

**الفصل الثالث:** الطريقة والإجراءات وتطرق الى منهجية واجراءات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وخصائصها وإجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها وبين أيضاً حدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية والتحليل الإحصائي لخصائص العينة.

**الفصل الرابع:** وجاء تحت عنوان عرض البيانات ومناقشتها.

**الفصل الخامس:** ويشمل الاستنتاجات والتوصيات.

وفي نهاية الدراسة تم وضع قائمة بالمراجع والمصادر، والملاحق، والفهارس.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يشتمل هذا الفصل على قسمين:

- الأول يتصل بالأدب النظري المتعلق بموضوع رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمستشفيات الحكومية دراسة حالة: مستشفى الخليل الحكومي
- والثاني يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### 2.2 الإطار النظري

##### المبحث الأول: الرقمنة:

###### تمهيد:

الرقمنة من المفاهيم الحديثة التي ارتبط ظهورها مع ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي كان نتاجه التحول من استخدام الطرق التقليدية في نقل المعارف والمعلومات إلى استخدام الأرقام في نقل المعارف والمعلومات، أي بتوظيف هذه التكنولوجيا الحديثة في مجال الأعمال (شريفي، وآخرون، 2022).

###### تعريف الرقمنة:

الرقمنة: هي التحول من الأساليب التقليدية المعتادة والمعمول بها إلى نظم الأرشفة الإلكترونية، وهذا التحول يستدعي معرفة كل الأساليب والطرق القائمة والحالية، واختيار ما يتناسب مع البيئة التي تسعى لهذا التحول (ولد شيخ، وآخرون، 2022).

أي انتقال المؤسسة من الأساليب التقليدية في إدارتها إلى الأساليب الرقمية التكنولوجية (ولد شيخ، وآخرون، 2022/2021).

وتعرف الرقمنة على أنها عملية تحويل الملفات النصية من شكلها الورقي إلى شكل إلكتروني مبني على أساس نظام الواحد والصف، حتى يصبح ممكناً للآلة التعامل مع هذه الملفات والنصوص وتخزينها في ذاكرتها، وأبرز السمات التي نحصل عليها عند بناء هذا النظام هي الدقة والسرعة (حفظاري، 2018).

وتعرف على أنها التحول من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي، الذي يعتبر من الأساليب المعاصرة التي تسعى لتحويل المؤسسات إلى مؤسسات إلكترونية توظف التكنولوجيا في إنجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية والوظيفية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز المركز التنافسي (حفظاري، 2018).

وتعرف الرقمنة على أنها عملية إلكترونية متكاملة تعتمد على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لتحويل الأعمال الإدارية من التنفيذ اليدوي إلى أعمال تنفذ عن طريق الأجهزة الرقمية والتقنيات الحديثة، لإنجاز جميع العمليات والإجراءات الإدارية بأقل جهد ووقت ممكن وبأعلى جودة وكفاءة ممكنة (حفظاري، 2018).

وتعرف الرقمنة على أنها منهج يُمكن من تحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري إلى النظام الرقمي (صادقي، 2021).

وتعرف أيضاً على أنها عملية نقل الأصناف الورقية إلى النمط الرقمي، وبذلك تصبح النصوص والاصوات والصور الثابتة والمتحركة والملفات مشفرة إلى أرقام، وبهذا التحول يسمح لهذه الوثائق على اختلاف أنواعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية، وبذلك يتضح أن ترقيم النصوص هو عملية تحويلها من نصوص مكتوبة في صيغتها الورقية إلى رقمية لتصبح بذلك قابلة للمعاينة على شاشة الحاسوب (شريقي، وآخرون، 2022).

وتعرف الباحثة الرقمنة: بأنها عملية تحويل الملفات والمستندات الورقية إلى ملفات ومستندات رقمية لقراءتها عن طريق شاشة الحاسوب، والوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتقديم الخدمات بجودة عالية.

وتشير الرقمنة "Digitization" إلى تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة أجهزة الحواسيب وفي سياق أنظمة المعلومات (ولد شيح، 2022).

ويمكن تعريف "Digitization" على أنها عملية تحويل مصادر المعلومات المتاحة في شكل ورقي تقليدي بصورها المختلفة المكتوبة والمرئية أو المسموعة إلى شكل إلكتروني مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية، باستخدام النظام الثنائي Bits لتصبح النصوص التقليدية نصوصاً مرقمة يمكن الاطلاع عليها من خلال تقنيات الحاسب الآلي (بن سليمان، 2021).

ويشير مصطلح "Digitization" بشكل أساسي إلى أخذ المعلومات التناظرية وترميزها إلى صفر وواحد حتى تتمكن أجهزة الحاسوب من تخزين هذه المعلومات لمعالجتها ونقلها، وهنا نقوم برقمنة المعلومات وليس العمليات (بلومبرج، 2018).

وتعرف الباحثة الرقمنة "Digitization": بأنها عملية تحويل البيانات إلى شكل رقمي لتصبح على شكل سلسلة من الأرقام الثنائية (0,1) بحيث يمكن للحاسوب فهمها واستخدامها.

وتشير "Digitalization" إلى عملية الانتقال إلى الأعمال الرقمية (بلومبرج، 2018).

وتعرف "Digitalization" على أنها عملية تحويل الهيكل والعمليات ومهارات الأفراد وثقافة المنظمة بأكملها حتى تتمكن من استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء وتقديم المنتجات والخدمات والخبرات التي يحتاجها العملاء والموظفين والشركاء (فرينزل، وآخرون، 2021).

وتعرف الباحثة الرقمنة "Digitalization": بأنها استخدام التقنيات الرقمية لتحويل نموذج الأعمال الحالي وتغيير جوهره أي (تطوير الأعمال) وتحويلها إلى التنسيق الرقمي الذي يمكن تخزينه والوصول إليه باستخدام جهاز الحاسوب.

بناءً على التعريفات السابقة، فإن الرقمنة تتضمن ما يلي (سلطان، 2022):

- 1- تشمل على مجموعة التقنيات والأدوات التي تستخدم لإجراء التغييرات الجذرية في عمل المنظمة لتحويل أعمالها التقليدية الورقية إلى أعمال إلكترونية رقمية.

2- تعمل الرقمنة على تمكين المنظمات من مسايرة التطورات التقنية والتطبيقات الخاصة بحفظ وتخزين المعلومات واستعادتها بسهولة ويسر.

3- تسهم الرقمنة عند اعتمادها في رفع الكفاءة في إنجاز الأعمال وتقديم أفضل الخدمات للمنظمات والأفراد.

أما عن المفاهيم المرتبطة بالرقمنة فإنها قد تختلف وتتعدد بناءً على السياق الذي تكون فيه كما يلي (حياة، 2023):

1- في مجال الحاسب الآلي: تعرف على أنها عملية تحويل البيانات من شكلها الأصلي إلى شكل رقمي عن طريق الحاسب الآلي.

2- في سياق نظم المعلومات: عادة ما تشير الرقمنة إلى تحويل النصوص الكتابية أو الصور إلى إشارات ثنائية عن طريق الماسح الضوئي ليصبح من الممكن عرضها على شاشة الحاسب الآلي.

3- في سياق الاتصالات بعيدة المدى: تعني الرقمنة تحويل الإشارات من تناظرية مستمرة إلى رقمية ثنائية.

### نشأة وتطور الرقمنة:

ما قبل نهضة الرقمنة (ولد شيخ، وآخرون، 2022):

ظهرت الثورة الصناعية الأولى في نهايات القرن السابع عشر حيث نشأت رسمياً عام 1760 في بريطانيا باختراع محركات البخار وقوة المياه.

حيث مر المحرك البخاري\_والذي مهد لاختراعه (بديع الزمان) \_ في تطوره بعدة أطوار إذ كان أبرزها التطويرات التي أجراها جيمس واط التي جعلت من المحرك البخاري ومكثفه آلة بخارية ناجحة، أسهمت بشكل كبير في الثورة الصناعية الأولى وامتد أثرها إلى قطاعات الزراعة والصناعة والمواصلات والنقل، وانتهت بها إلى التجارة ودعم الثورة العسكرية في الدول الكبرى.

أما الثورة الصناعية الثانية التي بدأت في عام 1900، حيث كان أبرز ملامحها اختراع جهاز الاحتراق الداخلي وتطويره، واكتشاف الكهرباء، وشيوع استعمال المصباح الكهربائي، إضافة لاستخدام الكهرباء في الصناعات على نطاق واسع، كما امتازت بالتحول الجذري في مفهوم المواصلات بوجود السيارة ذات المحرك، وتوالي الإنجازات العلمية بظهور الهاتف والإذاعة والتلفزيون والطائرة، وتطور الصناعة بشكل رهيب مستفيدة من الطاقة الكهربائية لتعزيز الإنتاج الضخم ودخولها عصر الميكنة خاصة بعد اكتشاف الخلايا الضوئية.

فقد أسهمت هذه الثورة الصناعية الثانية في تغيير أنماط حياة الإنسان، وتشكيل النظم الاقتصادية الدولية العالمية التي نعيشها حالياً.

### نهضة الرقمنة:

ظهرت الرقمنة في فترة الثورة الصناعية الثالثة، وعرفت هذه الثورة بالثورة الرقمية، التي كانت بدايتها بظهور الحاسب الآلي وتحويل الأعمال من أنظمة يدوية إلى أنظمة تعتمد على التكنولوجيا وعلوم الاتصالات، ففي عام 1937 تم تصنيع أول حاسوب رقمي إلكتروني من قبل (جون اتانا سوف)، وفي عام 1946 تم تصنيع أول جهاز حاسوب يعمل بنظام الأرقام الثنائية من قبل (جون فون نيومان)، وفي نفس العام أيضاً تم تصنيع أول حاسوب للتطبيقات التجارية الحكومية من قبل (يونيك1)، والفترة من عام 1951 لغاية عام 1958 كانت تسمى فترة الجيل الأول من أجيال الحواسيب، وفيها تم إنتاج الحاسوب الشخصي الذي تم تطويره في عام 1957 من قبل (جون لينز) الذي أطلقته شركة IBM، وبعد عام 1958 تم ظهور الجيل الثاني من أجيال الحاسوب الذي تم تطويره في عام 1968 من قبل المهندسين (فير تشايلد، فريكو فاغن)، وفي عام 1971 وضعت الأسس لثورة الحاسوب المصغر الذي بدأ بظهور الجيل الرابع من أجيال الحاسوب، حيث ظهرت الحواسيب المنزلية وحواسيب المشاركة الزمنية، وفي هذه الفترة تم انتشار التكنولوجيا الرقمية وتم الانتقال من حفظ السجلات بشكل تناظري إلى حفظهم بشكل رقمي في الأعمال، وتم استحداث وصف وظيفي جديد هو موظف لإدخال البيانات لتحويلها من شكل تناظري إلى شكل رقمي ومثال ذلك إدخال بيانات الزبائن وفواتيرهم (ولد شبح، وآخرون، 2022).

ومن ضمن التطورات الهامة أيضاً تكنولوجيا ضغط البيانات بشكل رقمي عن طريق تحويل جيب التمام المتقطع (Discrete cosine transform) التي كانت الغاية الأساسية منه ضغط الصورة، حيث اشتهرت فترة الثمانينات وما بعدها بضغط الوسائط الرقمية التي من ضمنها صيغ الصور الرقمية JPEG، وصيغ ترميز الفيديو مثل H-X و PEG11، ومعايير الضغط الصوتي، ومعايير التلفاز الرقمي مثل الفيديو هات والتلفاز عالي الدقة، لتأتي فترة الثمانينات التي حققت الحواسيب فيها انتشاراً كبيراً في كل مكان لدى الأمم المتطورة حيث وصلت للمدارس والمصانع والمنازل، والصرافات الآلية، والروبوتات الصناعية في التلفاز، والموسيقى الإلكترونية، والأفلام وهذا كله أصبح روح عصر الثمانينات، وفي عام 1991 أصبح بالإمكان الدخول إلى شبكة الويب العالمية حيث كانت متوفرة هذه الخدمة للحكومات والجامعات فقط وفي عام 1999 أصبحت جميع الدول تمتلك اتصال بالإنترنت بشكل اعتيادي، وفي عام 1989 امتلكت 15% من الأسر الحواسيب وفي حلول عام 2000 وصلت النسبة إلى 51% وفي الفترة من عام

1989 لغاية 2000 وصلت النسبة إلى 65% وانتشرت الهواتف الخلوية بنفس نسبة انتشار الحواسيب، وفي عام 2000 انتشرت الثورة الرقمية في الدول النامية وأصبحت ثورة عالمية في ذلك الوقت (ولد شيخ، وآخرون، 2022).

### ما بعد نهضة الرقمنة:

كان أعظم إنجاز للثورة الرقمية هو استخدام الإلكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والصناعات الرقمية مما جعل الفجوة تزداد اتساعاً بين البلدان المتقدمة والبلدان التي تحاول جاهدة مواكبة التطورات المتسارعة، حيث يمكن للمراقبين التاريخيين رؤية العلاقة بين الثورات الخمس التي بدأت بآلات الإنتاج، ثم ضخامة الإنتاج، ثم ذروة الإنتاج.

في الوقت الحالي، نحن نعيش من خلال تحول الثورة الرقمية التي بدأت في الربع الأخير من الماضي حيث تميزت باندماج جميع التقنيات التي تم الوصول إليها، وتداخلت العوالم الفيزيائية والرقمية والبيولوجية، وكانت الخطوط التي تفصل بينها غير واضحة، هناك ثلاثة أسباب تجعل هذه التحولات فريدة في طبيعتها وليست واضحة ولكنها ممتدة ببساطة، وهذه الأسباب هي سرعة ونطاق التغيير، وتأثير هذه التحولات على النظام العام، وسرعة الاختراع العلمي الحالي ليست موازية في تاريخ البشرية.

كما نرى بأعيننا ، فإن التطور السريع للتقنيات الرقمية المتعلقة بما سبق ونطاق هذه التطورات قد قلب موازين ومفاهيم التكنولوجيا التي كانت شائعة حتى وقت قريب في العالم بأسره ، وما كان يعتبر تقنيات متقدمة تم تفجيره بالكامل وأصبح عديم الفائدة اقتصادياً، ومن الأمثلة على ذلك الكثير، والسبب الأخير هو التأثير الهائل لهذه التحولات على أنظمة الإنتاج والإدارة والحكومة ككل، بالإضافة إلى الإنجازات التكنولوجية غير المسبوقة في الذكاء الاصطناعي والروبوتات وغيرها من المجالات، نرى مليارات الأشخاص يتواصلون مع الإنترنت على الهواتف المحمولة، بسرعة كبيرة وقدرات غير محدودة للوصول إلى المعلومات، إضافة إلى إنجازات تكنولوجية غير مسبوقة في مجالات الذكاء الاصطناعي والروبوتات وإنترنت الأشياء والمركبات ذاتية القيادة والطباعة الثلاثية الأبعاد وتكنولوجيا النانو والتكنولوجيا الحيوية وعلوم المواد والحوسبة العامة، حيث تعتبر الرقمنة قفزة كبيرة شهدها العالم بأسره بدءاً من المتقدم إلى العالم النامي (ولد شيخ، وآخرون، 2022).

## أهمية الرقمنة:

تظهر أهمية الرقمنة في القدرة على مواكبة التطور الهائل كماً ونوعاً في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات، وتمثل حلاً فعالاً لتحديات القرن المتمثلة في العولمة، اقتصاديات المعرفة وثورة الإنترنت، الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى ما ينتج عنها من سرعة في إنجاز الأعمال والمساهمة في تسهيل اتخاذ القرارات بتوفير المعلومات بشكل دائم وتخفيض تكاليف العمل الإداري ورفع كفاءة العاملين وجودة الأداء، إن الفوائد الجمة التي تقدمها تقنيات المعلومات الإدارية جعل اهتمام العالم بها متزايداً، مما جعل الدول تتسابق لتطبيق الرقمنة في مؤسساتها (حفظاري، 2018).

وتحدد أهمية الرقمنة فيما يلي (صادقي، 2021):

- 1- **حماية الوثائق الأصلية:** حيث تعتبر الرقمنة أداة فاعلة للمحافظة على مصادر المعلومات الأصلية، عن طريق توفير نسخ إلكترونية تتيح إمكانية الوصول للمستفيدين، حيث تشكل بديلاً عن الوثائق الأصلية المعرضة للتلف والتي يصعب على المستفيدين الاطلاع عليها خاصة إذا كانت حالتها هشّة، مما يساهم في حماية مصادر المعلومات والمحافظة عليها.
- 2- **الآنية والسرعة:** إذ تتيح الرقمنة مجالاً للتشارك الآني لمصادر الملفات الإدارية، مما يحقق السرعة في الحصول على المعلومات.

وتكمن أهمية الرقمنة في توفير الميزات التالية (صادقي، 2021):

- 1- صناعة القرارات بشكل استشاري عن طريق إعادة بناء الأدوار والوظائف.
- 2- تقليص الفجوة بين العاملين والإدارة.
- 3- إتاحة الفرص لاستخدام أساليب عمل جديدة ومبتكرة إضافة إلى السلاسة في إنجاز العمل الإداري حال اعتماد المؤسسات تقديم خدماتها بشكل إلكتروني.
- 4- توفير الوقت والتكاليف والمتطلبات اللازمة للحصول على الخدمات العمومية.
- 5- تعمل الرقمنة على زيادة جودة الخدمات العمومية.
- 6- تساهم الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية والسرعة في إنجاز المعاملات.
- 7- تسهيل عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً (حفظاري، 2018).

- 8- تقلل الرقمنة من استخدام الأوراق وبالتالي تعالج مشاكل الحفظ والتوثيق التي تعاني منها أغلب المؤسسات، إضافة إلى تمكين المؤسسات من استغلال أماكن مخصصة للتخزين الورقي في أمور أخرى (حفظاري، 2018).
- 9- حماية البيانات من العوامل الطبيعية والكوارث عن طريق تخزينها إلكترونياً والاحتفاظ بنسخ احتياطية في أماكن أخرى خارج حدود المؤسسة وهو ما يسمى بالتحوط من الكوارث (حفظاري، 2018).

### خصائص الرقمنة:

- تتميز الرقمنة بالخصائص التالية (بضيايف، 2021):
- 1- **تقليل الوقت:** من خلال جعل جميع الأماكن متجاورة إلكترونياً.
  - 2- **تقليل الأماكن:** بتخزين كمية هائلة من المعلومات في أحجام صغيرة مقارنة بالأدوات التقليدية، وتسهيل الوصول لهذه المعلومات.
  - 3- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** من خلال التفاعل والحوار بين الباحث ونظم الذكاء الاصطناعي، مما يسهم في تطوير المعرفة والتحكم في الإنتاج.
  - 4- **تكوين شبكات الاتصال:** عن طريق توحيد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات لتشكيل شبكات الاتصال، مما يزيد تدفق المعلومات بين المستخدمين والصناعيين ومنتجي الآلات وتبادل المعلومات مع أطراف النشاطات الأخرى.
  - 5- **التفاعلية:** يكون المستخدم مستقبلاً ومرسلاً في الوقت ذاته، وتبادل الأدوار بين الأطراف المشاركة في عملية الاتصال مما يخلق شكلاً من التفاعل بين الأنشطة.
  - 6- **اللاتزامنية:** يكون المستخدم غير ملزم باستخدام النظام في ذات الوقت مع المستخدمين الآخرين حيث باستطاعته استقبال الرسائل في الوقت الذي يناسبه.
  - 7- **قابلية التوصيل:** بإمكانية الربط بين أجهزة الاتصال المختلفة في الصنع بغض النظر عن البلد المصنع أو الشركة المصنعة.
  - 8- **قابلية التحرك والحركية:** يتمكن المستخدم من الاستفادة من خدماتها حين تنقله لأي مكان بواسطة وسائل اتصال متعددة منها الحاسب الآلي النقال، الهاتف النقال .... الخ.
  - 9- **قابلية التحويل:** يتمكن نقل المعلومات من وسط لآخر باستخدام التقنيات المختلفة كالتالي تحول الرسائل المسموعة لمطبوعة أو العكس.

10- **اللاجماهيرية:** من خلال إمكانية تحديد توجّه الرسالة الاتصالية لفرد واحد أو جماعة محددة بدل من توجيهها إلى جماهير ضخمة.

### خصائص إدارية (ولد شيخ، 2022):

- 1- إدارة بلا ورق: باعتماد الإدارة الإلكترونية على وسائل رقمية مثل: البريد الإلكتروني الارشفة الإلكترونية، الرسائل الصوتية، الأدلة والمفكرات الإلكترونية، ونظم المتابعة الإلكترونية.
- 2- إدارة بلا مكان: من خلال عقد الإدارة الرقمية الاجتماعات والمؤتمرات إلكترونياً باستخدام الهواتف المحمولة، والعمل عن بُعد.
- 3- إدارة بلا زمان: من خلال كونها لا تتقيد بحدود زمنية ومتابعة للعمل على مدار اليوم والأسبوع والسنة.
- 4- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي كبديل عن الصادر والوارد.
- 5- زيادة الاهتمام والتركيز على الإجراءات التنفيذية.
- 6- تسهيل عملية الرقابة وزيادة مصداقيتها.
- 7- السرعة والخصوصية للمعلومات المهمة: بامتلاك الإدارة الإلكترونية القدرة على حجب المعلومات والبيانات المهمة وإتاحتها للأشخاص ذوي الصلاحية فقط باستخدام كلمة مرور مثلاً.
- 8- توفير بيئة مناسبة للبحث والتطوير المستمر إدارياً وتنظيمياً.
- 9- تسهيل اتخاذ القرارات الإدارية.
- 10- تطوير الموارد البشرية بتزويدها بالمهارات والمعارف التي تتلاءم مع العالم الرقمي.
- 11- تمكين الربط المشترك بين المنظمات.
- 12- زيادة الإتقان: من خلال مزايا أهمها المعالجة الفورية للمعاملات إضافة إلى الدقة والوضوح التام في إنجازها.
- 13- تحقيق الشفافية بوجود الرقابة الإلكترونية وضمان المحاسبة الدورية على جميع الخدمات المقدمة.

## متطلبات الرقمنة:

1- **القوى البشرية المؤهلة:** من أهم عناصر نجاح مشاريع الرقمنة هي الموارد البشرية، وخاصة أننا في عصر السرعة الذي يعتبر الرقمنة من الخطوات الرئيسية للرقمي بالخدمات والأعمال وخاصة، في ظل اجتياح التقنيات الرقمية لكافة الخدمات والمجالات في الحياة (كوال، وآخرون، 2022).

ولكن عملية الرقمنة لا تتحقق بجهود فردية، بل تتطلب تكاتف جهود مختلف الأشخاص المسؤولين داخل المؤسسات، وكذلك الموظفين في داخل الأقسام المختلفة في المؤسسات وكلما امتلك الموظفين داخل المؤسسة التي تقوم بعملية الرقمنة الكفاءات العالية والمهارات فإن ذلك سيكون عاملاً هاماً ومساعداً في إتمام مشاريع الرقمنة بجودة وكفاءة عالية (بركان، 2022).

2- **الموارد المالية:** ان مشاريع الرقمنة تحتاج إلى موارد مالية لشراء جميع المعدات والمتطلبات الرقمية التي تلزم لعملية الرقمنة، وصيانة هذه المعدات، وهذا يتطلب تحديد ميزانية للمشروع ككل والتي تشمل أسعار التجهيزات المادية من مساحات ضوئية، وأجهزة خوادم، ومحطات عمل، والبرمجيات المختلفة، والتطبيقات ذات الوسائط المتعددة لذلك يجب رصد مبالغ مالية ضخمة لهذه التجهيزات، وفي بعض الأحيان تلجأ المؤسسات للحصول على مساعدات ومنح لتطبيق الرقمنة في أنظمتها وأعمالها (بركان، 2022).

3- **المعدات والأجهزة:** من أهم المتطلبات الأساسية للقيام بمشروع الرقمنة هي الأجهزة والمعدات التي تلزم للقيام بعملية الرقمنة منها ما يلي (تمرايط، 2021):

❖ **الماسحات الضوئية (جهاز التصوير الرقمي):** هو أحد المعدات الملحقة بالحاسوب، يعتبر أساسياً في عمليات الرقمنة، فمن خلاله يتم فحص وإدخال المعلومات على اختلاف أنواعها إلى ذاكرة الحاسوب أو وسائط إلكترونية أخرى باستخدام برنامج خاص بالتعرف على الخطوط وهو برنامج التعرف الضوئي إلى الحروف (OCR) (تمرايط، 2021).

ومن أنواعها الماسحات الضوئية اليدوية، والمتحركة، والقياسية، ومنها الماسحات الضوئية الخاصة بالميكروفيلم، وهناك ماسحات ضوئية خاصة بالكتب ولكل نوع من هذه الأنواع هناك ماسحات ضوئية أحادية اللون وملونة (بركان، 2022).

❖ **الحاسبات الآلية:** لا تتم عملية الرقمنة إلا بوجود أجهزة الحاسب الآلي ذو المواصفات الملائمة لعملية الرقمنة، ويتبع نوع الحاسبات الآلية اللازم شراؤها للمهام المطلوب إنجازها، ويجب أن تكون تلك الحاسبات الآلية ذات مواصفات وإمكانيات حديثة وعالية (تمرابط، 2021).

❖ **البرمجيات:** حتى تتم عملية الرقمنة فإنها تحتاج لبعض البرمجيات المهمة التي يجب توفيرها ومن أهمها: PDF، FTP، HTML، XML .

4- **المتطلبات التشريعية:** يتطلب مشروع الرقمنة وجود تشريعات ونصوص قانونية، بحيث تسهل عملها وتكسيبها المشروعية والمصادقية، وتسييرها وفق نظام متكامل يضمن جميع الحقوق (شريقي، وآخرون، 2022).

5- **المتطلبات الإدارية:** عند تطبيق الرقمنة يجب إجراء مراجعة شاملة للآلية التي تعمل بها المنظمات الإدارية التقليدية في الجوانب التالية (شريقي، وآخرون، 2022):

- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية لوحدات الإدارة العامة بما يتناسب مع متطلبات الإدارة العامة الرقمية.

- إعادة توزيع الاختصاصات بين الوحدات الإدارية المختلفة بكافة مستوياتها.

- إعادة ترتيب أنظمة الاتصال الإداري بين الأقسام في داخل المنظمة الإدارية الواحدة.

- إعادة النظر بصياغة وصف المهام المطلوب تنفيذها لبعض الوظائف.

- تطوير تسهيل طرق سير الإجراءات الإدارية.

- عمل برامج تدريبية شاملة ومستمرة لتمكين الموظفين.

- بناء فرق العمل بالتوجه نحو اللامركزية.

- إضافة قيم ورؤى جديدة للثقافة التنظيمية.

6- **المتطلبات الأمنية:** بالرغم من كل الامتيازات والخدمات التي يقدمها عصر المعلوماتية

بالوقت الحاضر، إلا أن هناك العديد من التحديات التي تواجه سرية المعلومات، فالسرية

تتضمن عدة محاور ومنها: التكامل، وتوفير المعلومات ومعرفة تاريخ وصول أي

شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات، ولتجنب الجرائم الإلكترونية كانتهاك السرية

واختراق نظم المعلومات ولضمان تحقيق أمن المعلومات يجب على الإدارة القيام ببعض

الإجراءات منها ما يلي (شريقي، وآخرون، 2022):

- وضع سياسات واستراتيجيات أمنية لتقنيات المعلومات في التشريعات والقوانين لتحديد من السطو الإلكتروني وانتهاك خصوصية المعلومات.
  - الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية لأنظمة المعلومات بالشكل الآمن.
  - تشفير المعلومات عند حفظها وتخزينها ونقلها إلى الوسائط المختلفة.
- 7- **صناع المعرفة:** والمتمثلة بالقيادات الرقمية والتي تشمل (رأس المال الفكري، والمديرون، والمحللون للموارد المعرفة) فدورهم يكمن في تغيير طرق التفكير عن طريق محاولة خلق ثقافة معرفية جديدة داخل الإدارة الإلكترونية، وترقية أساليب العمل الإداري بناءً على ما يتمتعون به من معارف وخبرات في مجال المعلوماتية (تمرابط، 2021).

### مبادئ الرقمنة:

لتطبيق الرقمنة يجب توفر الأسس والمبادئ التالية (شريقي، وآخرون، 2022):

- 1- توفير الحماية القوية في النظام الرقمي، للتحكم بأي تعديل يطرأ على الوثيقة الأصلية عن طريق تحديد صلاحيات الإنشاء بدقة والاحتفاظ بنسخ احتياطية عن الوثيقة الأصلية مزودة بمعلومات عن تاريخ إنشائها والجهة التي أنشأتها، وعند إجراء أي تعديل يجب الاحتفاظ بنسخ تحتوي كل التعديلات والإضافات التي طرأت عليها مزودة بتاريخ التعديل والجهة التي قامت بذلك التعديل.
- 2- الاحتفاظ بكافة المعلومات التي تتعلق بكل وثيقة مثل علاقتها بالوثائق الأخرى، والجهة التي أنشأت الوثيقة، والفعالية التي صدرت فيها الوثيقة.
- 3- الاحتفاظ بكل المعلومات المتعلقة ببيئة الوثيقة.
- 4- الاحتفاظ بكل المعطيات الوصفية حول الوثيقة وهي التي تبين كيفية تسجيل الوثيقة والسلاسل وتشمل معلومات عن محتوى الوثيقة.
- 5- الاحتفاظ بالوثيقة ذاتها بصورة ملائمة للاستخدام المرقم بنسخها من النظام التقليدي إلى النظام الحديث مع الاحتفاظ بمعلومات السياق، البنية، والمعطيات الوصفية كما هي بدون تغيير.
- 6- الالتزام بجميع المقاييس والمواصفات الخاصة بالتسيير الإلكتروني للأرشيف أثناء التصوير الرقمي مثل المقياس الدولي ISO 10196 (يقدم هذا المعيار إرشادات حول إنشاء المستندات المطبوعة بحيث يمكن إعادة إنتاجها بسهولة كأشكال مصغرة أو صور

ممسوحة ضوئياً) لتحسين سير الإدارة في كافة المؤسسات، والتسيير العلمي وفقاً للمقياس الدولي ISO 15489 (هذا المعيار لتحسين سير الإدارة والحفظ الدائم للأرشيف الإلكتروني، وتحويل أدوات البحث للشكل الإلكتروني باستخدام المقياس الدولي (EAD أي الوصف الأرشيفي المرز))

### خطوات عملية الرقمنة (حفظاري، 2018):

- 1- **التخطيط الميداني:** هي خطوة ذات أهمية كبيرة، وهي مرحلة جمع البيانات التي تساعد على اتخاذ القرارات بخصوص مشروع الرقمنة، ويتم فيها دراسة الصعوبات والإمكانات وكل المجالات التي تتعلق بالمشروع لضمان نجاح الرقمنة وتعيين الإطار التنظيمي والإداري ووضع الخطة وتحديد نمط استراتيجي للرقمنة.
- 2- **اختيار المواد للرقمنة:** لأن الرقمنة عملية معقدة تحتاج لكثير من الجهد والمال والوقت والخبرة والكفاءة، يجب على المؤسسة توضيح إمكانياتها من الموارد البشرية وتحديد طبيعة وأهمية الأهداف التي تسعى لتحقيقها بدقة، لضمان نجاح عملية اختيار مواد الرقمنة.
- 3- **البدء في عملية الرقمنة:** وضع خطة عمل تُحدد فيها كل الأنشطة اللازمة لعملية الرقمنة بالاستعانة بالموردين وذلك لنقص الخبرة وارتفاع أسعار الأجهزة الرقمية فقد تقتصر المؤسسة على إمكانياتها أو الاعتماد المشترك بينها وبين المورد.
- 4- **إتاحة الوثائق المرقمنة:** بعد إنجاز الخطوات السابقة، تأتي مرحلة بثّ الوثائق والمعلومات وتوفيرها على المواقع الخاصة بالمؤسسة.
- 5- **استراتيجية الحفظ الرقمي:** تكمن الأهمية الكبيرة للحفظ الرقمي من كونه يتميز بصفة الامتداد عبر الزمن البعيد المدى، لذلك عليه أن يتحلى بالجدية، وذلك نظراً للتكاليف والمجهودات المبذولة، والاحتفاظ بكل المعطيات التي تم تحويلها أو إنشاؤها رقمياً، ومراعاة طبيعة الأجهزة المستخدمة في عملية الحفظ وتقادمها (والتأكد من استخدام أحدث الأجهزة).

مبررات التحول إلى الرقمنة:

تتضح مبررات التحول إلى الرقمنة فيما يلي (كوال، وآخرون، 2022):

- 1- حفظ مصدر المعلومات من التلف: إذ توفر الرقمنة إمكانية حفظ المعلومات والبيانات على المدى البعيد، والمحافظة عليها من التلف والفقدان والكوارث بالمقارنة مع الوسائل التقليدية الورقية التي تكون عرضة لعدة أخطار.
- 2- إن الثورة الرقمية والتكنولوجية فرضت علينا الاهتمام بالرقمنة للاستفادة منها بالمحافظة على جميع الوثائق النادرة، وضمان الوصول إليها والاطلاع عليها من قبل أعداد كبيرة من الموارد البشرية، دون أن يتم التقييد بالموقع الجغرافي باستخدام الوسائل الرقمية.
- 3- سهولة استرجاع المعلومات بواسطة الوسائل الرقمية الجديدة، وسهولة عملية البحث في المجموعات الرقمية، فعملية الرقمنة توفر المرونة في التعامل مع السجلات والوثائق والبيانات والمعلومات، وإمكانية تحويلهم إلى شكل رقمي لاستخدامهم على المدى البعيد وحفظهم على مستوى واسع.
- 4- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة ومتطورة في مجال الرقمنة مثل البث الانتقائي للمعلومات والخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية وغيرها من الخدمات التي من الممكن أن تظهر نتيجة التطورات المتتالية في مجال الرقمنة.
- 5- تقليص التكلفة التشغيلية لمؤسسات المعلومات الرقمية بالمقارنة مع مؤسسات المعلومات التقليدية.

### مكونات وعناصر برامج الرقمنة (حفظاري، 2018):

- 1- المجموعات: قبل البدء في تنفيذ مشروع الرقمنة، يجب تحديد مجموعات الوثائق التي سيتم رقمنتها، فليست جميع الوثائق بحاجة إلى تحويل إلى صورة رقمية، ويتم ذلك بتعاون المؤسسة مع الخبراء والمختصين في المجالات المختلفة عن طريق تحديد نوعيات الوثائق التي ستدخل ضمن مشروع الرقمنة في المؤسسة وهي تعتبر من الخطوات الهامة والضرورية، وبناءً عليها نقوم بتحديد الفائدة من إقامة مشروع الرقمنة من عدم إقامته، وبعد أخذ قرار تنفيذ عملية الرقمنة، نقوم بتحديد التجهيزات المادية والبرامج المطلوبة لتنشيط مشروع الرقمنة، كما يجب معرفة وتحديد الخصائص المادية للسجلات الورقية، لأنها ستساعد في تحديد المواصفات المطلوبة للرقمنة، فمثلاً الوثائق

كبيرة الحجم كالرسوم والخرائط والصور الفوتوغرافية الملونة بحاجة إلى أجهزة دقيقة لالتقاطها وتصوير ألوانها، وبعملية تحويل السجلات الورقية إلى رقمية ستتحقق قيمة مضافة للمؤسسة لأنه سيتم الوصول إلى السجلات بشكل أسرع مما عليه في الحالة الورقية.

2- **المستفيدون من عملية الرقمنة:** إن معرفة ما هي متطلبات المستفيدين وتحديد المواصفات المطلوبة ستسهل عملية الرقمنة وتجعلها تدوم لفترة طويلة من الزمن، لذلك يعتبر المستفيدون جوهر وحجر الأساس التي تقام عليه عملية الرقمنة، فالهدف الأساسي للرقمنة إتاحة وتعظيم الاستفادة من الوثائق بالاستعانة بالتطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات لتسهيل إيصالها إلى المستفيدين، لذلك يجب معرفة طباع المستفيدين الأولية من مجموعة الوثائق المتواجدة في الأرشيف والأنواع التي يرونها مهمة، ليتم البدء في عملية الرقمنة، لذلك يجب معرفة اتجاهات المستفيدين وانطباعهم وفئاتهم ومعرفة مدى تقبلهم لعملية الرقمنة، باستخدام أدوات جمع البيانات المختلفة وتحليلها واستخراج النتائج لاستخدامهم في الوصول إلى برنامج لرقمنة الوثائق والسجلات تفي باحتياجات المستفيدين.

### 3- **العاملون في برنامج التحويل الرقمي:**

- **إدارة المشروع:** إن نجاح مشروع الرقمنة يتطلب وجود عاملين يمتلكون مهارة إدارة المشاريع ولديهم قدرة على التحليل، ومتابعة خطط العمل الحالية وإضافة أي أعمال جديدة لتحقيق الفائدة المرجوة من مشروع الرقمنة، ويجب امتلاكهم مهارات خاصة لإدارة الموارد المالية والتفاوض مع موردين المعدات والخدمات، وإدارة دورة حياة العمل، واستعدادهم بشكل دائم لتقديم الدعم والصيانة.

- **الخبراء الفنيون:** تتضمن عملية الرقمنة التكامل بين معدات التصوير الرقمي، وأجهزة الحاسوب، لذلك نحتاج فنيين خبراء ذوي مهارات عالية للمتابعة وفحص أجهزة وبرامج الرقمنة لتحقيق أهداف المشروع بما هو متاح من ميزانية وكفاءة عالية، فيقوم الخبراء الفنيون بالاتصال بالموردين واختيار الأجهزة والأدوات والمعدات المختلفة وهم المسؤولين عن الصيانة أيضاً، لذلك يجب تكوين فريق للدعم الفني وإصلاح أي خلل يطرأ أثناء عملية الرقمنة وتوفير الاحتياجات من الموردين إن لزم الأمر.

- **مديري السجلات:** يجب أن يكون لدى مديري السجلات الخبرة في إدارة السجلات الرقمية وتوثيقها بالاستعانة في ذلك بإدارة المعلومات والتكنولوجيا في المؤسسة، ويجب عليهم متابعة إجراءات فهرسة وتصنيف وحفظ السجلات سواء أكانت رقمية أو ورقية واسترجاعها.
- **مشغلو الحاسب والأجهزة:** يجب وجود عاملين يقومون بالحصول على الوثائق والسجلات التي تحتاج إلى رقمنة وتصوير هذه السجلات والوثائق على المساحات الضوئية، وإدخال البيانات وقواعدها وربطها بالصور الرقمية، وأن يكون لديهم فهم واضح لخطة سير العمل حتى تسير عملية الرقمنة بانتظام ووفقاً لمعايير الجودة.
- **تكلفة المشروع:** من الصعب أن يتم تعميم تكلفة واحدة لجميع مشاريع الرقمنة، حتى ولو كانت الموارد الأصلية والمنتجات الرقمية متقاربة، لأن هناك أنشطة تختلف من مشروع إلى آخر مثل التخطيط لإدارة المشروع ومدى توفر البنية التحتية لتخزين ونقل الكيانات الرقمية، ويتم حساب التكلفة للمشروع بناءً على ما يتم اختياره من مواد يراد رقمنتها، ومن الممكن أيضاً الاستعانة بمشاريع الرقمنة الأخرى المماثلة، وكما يجب معرفة ما إذا كان المسح ستقوم به جهات خارجية أم سينفذ بواسطة الإدارة نفسها، كما يجب أن تتضمن التكلفة مختلف المتطلبات المادية والبرمجية مثل أجهزة المسح الضوئي والتصوير الرقمي، وسائط التخزين وبرامج الصيانة ومعالجة المشاكل والتطوير.

### التحول الرقمي:

يعرف على أنه إجراء تغييرات على طريقة تفكير وإدراك وتصرفات الأفراد في العمل بهدف تحسين بيئة العمل من خلال توظيف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتركيز عليها وبيبين هذا التعريف اعتماد التحول الرقمي على مجموعة من التعديلات الواجب حدوثها في المؤسسات الراغبة في تحويل آلية العمل من الشكل التقليدي إلى الشكل المتقدم الذي يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحواسيب في التعامل مع المؤسسة وذلك للعاملين والمستفيدين على حد سواء (الهالي، 2021).

تلخص الباحثة القول إنه لا يوجد فرق يذكر بين محتوى التحول الرقمي والرقمنة، ولكن في هذا البحث سيتم استخدام مصطلح الرقمنة.

## أبعاد الرقمنة (سلطان، 2022):

### 1- المعرفة والكفاءات الرقمية: تعمل الرقمنة على تغيير طرائق أداء الأعمال وتؤثر على

القدرة على مجارة التطور في ميدان العمل، مما يستدعي ضرورة تزويد الأفراد بالمعارف وامتلاكهم الكفاءات الجديدة لتتناسب مع تلك التطورات والتغيرات، حيث تشمل المعرفة والكفاءات الرقمية ثلاث مجموعات:

- القدرة على التعامل مع وثائق رقمية مميزة.
- القدرة على تسويق الخدمات الرقمية.
- القدرة على إنشاء خدمة رقمية فعالة وإدارتها والتحكم بها.

وتجدر الإشارة بأن للرقمنة تأثيراً قوياً على طرق العمل، ودفع عجلة التغيير التي تواجه المنظمات، مما يستدعي توفر المهارات والكفاءات الجديدة، وتطوير أشكال جديدة من القيادات والسرعة التنظيمية، لتطوير الثقافة التنظيمية باتجاه العقلية الرقمية، وأن تحقيق الفوائد المرتبطة بالرقمنة يعتمد اعتماداً كبيراً على كيفية إدارة هؤلاء الأشخاص والجوانب التنظيمية، وتبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي كونها عاملاً حاسماً للنجاح.

### 2- إدارة التغيير والتطوير الرقمية: إن استخدام الأدوات الرقمية يتيح الفرصة لإدخال

تغييرات على طرائق العمل في المنظمة وعمل تغييرات في الطرق التي تقدم بها المنظمة خدماتها وأعمالها وطرق تواصلها مع الجهات الأخرى، وقد تشتمل التغييرات التي تحدثها الرقمنة نطاقاً أكثر اتساعاً كتغير ثقافة وبنية المنظمة، أو إشراك المستخدمين والشركاء الآخرين في التصميم المشترك للخدمات التي تقدمها وطريقة تقديمها، حيث ساعدت التطورات التكنولوجية الأفراد في الوصول للمصادر والمعلومات بغض النظر عن الزمان والمكان، ومكنتهم من التفاعل معاً بسهولة ويسر، مما أسهم في اتساع انتشار المقتنيات الرقمية.

### 3- التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية: للتخطيط أهمية كبيرة في إدارة أعمال المنظمة، إذ

أن الرقمنة تتطلب التخطيط العلمي الدقيق لرقمنة الوثائق والمعلومات وتحويلها من وثائق تناظرية تقليدية لوثائق إلكترونية من خلال تحديد مجموعة من المهام والعناصر والقرارات الخاصة بأهداف المنظمة وتكوين مواصفات فريق العمل، ومتطلبات وطريقة تنفيذ الرقمنة، بطريقة تسهل تنفيذ المشروع وإدارته جيداً، فنجاح مشاريع الرقمنة مرتبط بحسن تصميمها وتخطيطها، حيث يتم في مرحلة التخطيط اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات الخاصة بالمنظمة وتنفيذها، ابتداءً بدراسة الجدوى وتحديد المسؤول عنها

وفريقه وأهداف الرقمنة ومتطلباتها المادية والبشرية وانتهاءً بالجدول الزمني وكيفية تنفيذه من خلال تحديد مختلف الإجراءات والعمليات، وهي العناصر التخطيطية المطلوبة للرقمنة.

4- السياسات والإجراءات والعمليات: عند التخطيط للتحويل للرقمنة لا بد من تحديد السياسات والإجراءات والعمليات في الوظائف الرئيسية التقليدية وتشمل حوسبة الإجراءات الإدارية ثم رقمنة الملفات الورقية والأرشيفات، ومن أهم متطلبات تحديد السياسات والإجراءات والمعايير ما يلي:

- احتياجات قانونية وتنظيمية، حيث تتم رقمنة الملفات من قبل الموظفين المخولين بالاطلاع عليها أساساً وذلك للتأكد من الحفاظ على خصوصية المعلومات وحمايتها.

- توفر شبكة اتصالات داخلية للمنظمة واتصال بشبكة الأنترنت العالمية.

- أجهزة تقنية خاصة بتحويل الملفات من تقليدية إلى رقمية.

- برمجيات وبروتوكولات لربط نظم استرجاع المعلومات.

- كوادرات بشرية فنية مؤهلة وقادرة على التعامل مع هذه التقنيات الحديثة بوجهيها المادي والفكري.

- الدعم المالي القوي الذي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله.

5- نشر ثقافة الرقمنة: إن قدرة الفرد على التعامل مع التقنية والتواصل مع الآخرين من خلال وسائل الكترونية حديثة، والالتزام بأخلاقيات التعامل معها يسمى بالثقافة الرقمية، وتعرف بأنها تشكيلة ثقافية جديدة، تدمج كل التقنيات والوسائل والوسائط المتعددة، وتلغي الحدود والفواصل الصلبة القديمة بين الثقافة المحلية والعالمية، فالثقافة الرقمية تتميز بعدة خصائص منها:

محو الأمية الرقمية، الاستمرارية والترابط، القابلية للنسخ، اللحظية، الهوية، تعدد المهام وتتطلب الثقافة المعلوماتية القدرة على التعامل مع كل وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة للتعامل مع المعرفة المتاحة بالمصادر الإلكترونية.

6- إدارة السجلات الرقمية: إن سياسة وإدارة الوثائق الإلكترونية مهمة للغاية، حيث إن من شأن السياسات المرتبطة بها أن تلزم جميع المستخدمين باستخدام النظام الإلكتروني المؤسسي المعتمد في الجهة دون غيره من الأنظمة وبتطبيق الشروط المعتمدة لضمان

تغذيته بشكل تلقائي وشمولي ودقيق، حيث أن هذه السياسة تحدد مسؤوليات المخولين في مجال انشاء وثائق إلكترونية أصلية وموثوقة وسليمة شكلاً ومحتوى وإدخالها في النظام وتصنيفها وحفظها وتحديد صلاحيات الاطلاع عليها، وذلك لتمكين المؤسسة من الاستفادة بالشكل الأمثل من النظام الإلكتروني وتفاذي أية أضرار على الوثائق الإلكترونية أو فقدان إمكانية البحث عنها واسترجاعها، وتزداد حدة هذا التحدي عن إدارة الوثائق رقمياً، حيث أنه قد يسهل الوصول إلى المعلومات والوثائق المخزنة فيها ان لم تكن هناك إجراءات صارمة لحماية المعلومات وفي حالة عدم توفر سياسات أمن المعلومات.

تم اعتماد جميع هذه الأبعاد في هذه الدراسة.

## المبحث الثاني: الإجراءات الإدارية:

### تمهيد:

تُعتبر المنظمات وحدات اجتماعية، حيث أنها تقوم على مجموعة من الإمكانيات البشرية والمادية التي تتكامل وتتناسق معاً بغرض تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، عن طريق تحديد مجموعة من السياسات العامة التي تترجم إلى عدد من الإجراءات الإدارية، وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة، حيث أن الغاية من هذه الإجراءات الإدارية هي برمجة الأنشطة الروتينية في المنظمات لرفع كفاءة الأداء للأفراد من خلال توضيح هذه الأنشطة لهم وتدريبهم عليها للقيام بهذه الإجراءات بطريقة محددة الكيفية والتوقيت بأيسر السبل من عدة جوانب، من حيث الوقت والجهد والتكاليف (ابو حمدي، وآخرون، 2018).

### تعريف الإجراءات:

مجموعة من الخطوات المحددة والتفصيلية التي يتم اتباعها لإنجاز عمل معين (الشخاترة، وآخرون، 2019).

وتعرف على أنها خطط تستخدم لتأسيس الطرق المطلوب التعامل فيها مع الأنشطة المستقبلية فهي تعد إرشادات للعمل والتفكير، حيث تحتوي تفاصيل عن كيفية القيام بإنجاز الأنشطة المؤثرة وتنصف بالتتابع في نتائج العمل (برقيق، وآخرون، 2018).

وتشير إلى أنها طرق محددة مسبقاً تبين كيفية القيام بالأعمال، وهي خطط موضوعة للموظفين لاتباعها عند قيامهم بأعمال متكررة (الزهراني، وآخرون، 2019).

وتعرف على أنها مجموعة من الخطوات التفصيلية التي تلزم لأداء الأعمال، أو هي مجموعة من خطوات العمل التي يتم اختيارها لتطبق على الأعمال المستقبلية والتي تبين بشكل واضح ومحدد طريقة لتنفيذ العمل، حيث يحدد الإجراء توقيت وكيفية أداء كل جزئية من جزئيات العمل ومن هو المسؤول عن الأداء، بهدف تحديد الأسلوب الأفضل لتنفيذ العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة (ابو حمدي، وآخرون، 2018)

**وتعرف الباحثة الإجراءات:** بأنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تعتبر الطريقة الرسمية المعتمدة لإنجاز مهمة معينة.

#### **تعريف الإجراءات الإدارية:**

تعرف على أنها سلسلة من الأعمال المرتبطة مع بعضها البعض، وهي الطرق التفصيلية التي يتم اعتمادها لإنجاز العمل وكيفية إنجازه والمسؤولة عن كل مرحلة، وهي وسيلة لتحديد طرق إنجازه، حيث تؤدي لزيادة كفاءة العاملين وذلك لمعرفتهم بالإجراءات المختلفة للعمل (ابو حمدي، وآخرون، 2018).

وتعرف على أنها خطط عمل يتم وضعها لإنجاز الأعمال، أو أنها المراحل والخطوات التفصيلية التي تمر بها العملية الإنتاجية سواء أكانت سلعاً أو خدمات، أو هي عمليات كتابية متسلسلة يشترك بها مجموعة من الأفراد في إدارة ما، لذلك فإن دراسة الإجراءات تعتبر واحدة من عمليات التطوير والتحديث، وبدون ذلك تصبح الإجراءات معقدة، وقد تؤخر العمل وتعيقه، وتؤدي إلى زيادة وضياح الوقت، فإذا ظهر ذلك يجب على الإدارة القيام بدراسة الإجراءات ومحاولة معرفة ما هي الأسباب التي أدت إلى تعقيدها ومن ثم القيام بتقديم الحلول (ابو حمدي، وآخرون، 2018).

كما وتعرف الإجراءات الإدارية: على أنها مجموعة من القواعد القائمة على أسس من القانون الإداري أو القانون الخاص والمحددة سابقاً، والتي تبين كيفية أداء الأعمال التي تمر بها المعاملات من البداية حتى النهاية، أي أنها الخطوات التي تلزم أفراد المنظمة بالالتزام بها لإداء الأنشطة والمهام (ابو حمدي، وآخرون، 2018).

وتعرف الباحثة الإجراءات الإدارية: بأنها مجموعة من الخطوات التفصيلية المرتبطة مع بعضها البعض، والتي يتم اعتمادها لإنجاز العمل وكيفية إنجازه وطريقة إنجازه، حيث تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وذلك لمعرفةهم بإجراءات العمل المختلفة.

أهم المميزات التي تتسم بها الإجراءات الإدارية ما يأتي (ابو حمدي، وآخرون، 2018):

- 1- أنها خطط موضوعة مسبقاً، توضح كيفية أداء الاعمال بشكل متتابع ومتسلسل.
- 2- أنها خطوات تمر بها المعاملات لتقديم الخدمات.
- 3- أنها مجموعة الطرق التي تحدد لأفراد المنظمة التعليمات والأوامر الكتابية، والتي يجب الالتزام بها من قبل الإدارات والأقسام لضمان سلامة أداء الأعمال والأنشطة للمنظمة.
- 4- تعتمد على خطة التنظيم لأنها تحدد خطوات العمل بشكل مسبق وما يجب عمله في المستقبل في الإدارات والأقسام الإدارية والتشغيلية.
- 5- السرعة في إنجاز المعاملات على مستوى الإدارات والأقسام للمنظمة بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- 6- تتميز بالدقة والرقابة المحكمة على تنفيذ الأعمال من خلال خطوات متتابعة ومتسلسلة لسير المعاملات والأعمال.
- 7- المساهمة في مكافحة الفساد الإداري داخل المنظمة عن طريق اتباع القواعد القانونية الوقائية لمعالجة الحالات التي تؤثر على سير العمل الإداري في المنظمة.

### مبادئ الإجراءات الإدارية:

تسير أهداف المنظمة وفق مبادئ قانونية تحدد بشكل مسبق، وتلزم التنظيم بمراعاتها والالتزام بما جاء فيها، وهناك بعض التعقيدات التي قد تطرأ على هذه الأهداف وتعطل العمل الإداري، فلذلك يجب على الإدارة إعادة تقييم ومراجعة الأهداف وعلاقتها بكل خطوة من خطوات الإجراءات وتحليلها، وتحديد ما هو ضروري وغير ضروري منها، ومع ذلك فإن الإجراءات الإدارية التي تتحكم في مسار العمل الإداري قد تعمل على خلق نوع من الحاجز النفسي بين العاملين، بسبب عدم اهتمام المنظمة بإدارة الوقت كعنصر هام لنجاح الإدارة، مما قد يدفع الكثير من العاملين إلى اللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، لذلك فإن تقييم ومراجعة هذه الإجراءات بشكل مستمر، سيساعد على تقييم الأنظمة الإجرائية لتحسن

أدائها، ومن أهم مبادئ الإجراءات الإدارية التي يجب توفرها عند تصميم الإجراءات أو بنائها أو إعادة تطويرها ما يلي (ابو حمدي، وآخرون، 2018):

- 1- تحديد الهدف من كل خطوة من خطوات الإجراءات.
- 2- أن تساهم في زيادة المردودية في إنجاز العمل الإداري لدى العاملين.
- 3- أن يتبع الترتيب أو التسلسل الواضح في كل خطوة من خطوات الإجراءات بطريقة لا تؤدي إلى تأخير الإنجاز.
- 4- الاهتمام بعنصر الوقت فهو عنصر مهم لنجاح كل خطوة من الخطوات التي تلزم لإنجاز العمل الإداري، من خلال تقدير الوقت اللازم لكل خطوة لتجنب هدر الوقت.
- 5- العمل على منع التضارب والازدواجية في الإجراءات.
- 6- تحديد معالم الإجراءات اللازمة والاستغناء عن الإجراءات غير اللازمة.
- 7- تحديد الاختصاص في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل وظيفة أيضاً.
- 8- تقليص الأعمال الكتابية قدر الإمكان.

#### خصائص الإجراءات الإدارية:

للإجراءات الإدارية مكانة عالية في الأنظمة الإدارية، وذلك لأهميتها في تحديد السياسات العامة لإدارة المنظمة، وللإجراءات الإدارية المرغوبة مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتصف بها (ابو حمدي، وآخرون، 2018):

- 1- أن توضع الإجراءات ضمن إطار السياسات العامة للمنظمة وتتبع من أهدافها.
- 2- أن تؤسس بناءً على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع الفعلي وألا تبنى على مجرد افتراضات.
- 3- توجيه الاعتبار للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، ولطبيعة العمل المؤدى، والأهداف المنشودة.
- 4- الحكمة في عمل الإجراءات، حيث أن الإجراء الذي يصلح لمنظمة معينة قد لا يكون هو الأصلح لمنظمة أخرى، فالعوامل المؤثرة في تنفيذ الإجراء قد تختلف في المنظمين.
- 5- تصميم الإجراء بحيث تكون خطوات تنفيذه مكملة لبعضها وغير متعارضة وتعمل على تحقيق الهدف المنشود.
- 6- توفر صفتي الاستقرار والمرونة في أن واحد في الإجراء.
- 7- مراجعة الإجراء بشكل دوري للتأكد من صلاحيته في ظل الظروف القائمة.

- 8- أن تتميز الإجراءات بالوضوح والبساطة وسهولة فهمها من الأفراد القائمين على التنفيذ.
- 9- أن تكون جميع الإجراءات مكتوبة لتكون مرجعاً لجميع الخطوات التفصيلية للتنفيذ لتلافي أي مشكلات تتعلق بسوء فهم الإجراءات أو تحريفها أو الاختلاف على تفسيرها.

ولزيادة فاعلية الإجراءات الإدارية، يجب توفر الأمور الآتية بها (ابو حمدي، وآخرون، 2018):

- 1- أن تكون الإجراءات مرتبطة فعلاً بالأهداف المنشودة.
- 2- أن تكون نمطية ومستندة لمعايير محددة ليسهل حصر المسؤولية من قبل الافراد الذين يمارسونها.
- 3- يجب أن تكون مرتبطة بالخطوات الرقابية في المنظمة ليتم التأكد من أن الإجراءات لا تتعارض مع الاهداف المطلوب تحقيقها في إنجاز عمل معين.
- 4- أن تكون مستندة على حقائق كافية عن طبيعة العمل وليس على أساس الاجتهاد والتخمين والحدس.
- 5- أن تكون ثابتة ومرنة في ذات الوقت، بحيث تجري ذات الإجراءات على نفس العمليات في كل مرة يؤدي فيها نفس العمل.
- 6- التحديث باستمرار ولا سيما اننا في عصر يتميز بالمتغيرات الهائلة في كل شيء.

#### محددات الإجراءات الادارية:

يجب حصر العوامل المؤثرة على فاعلية الإجراءات الإدارية من قبل المحلل الإداري، وذلك قبل أن يبدأ بتحليل الوظائف الإدارية عن طريق مقارنة المعلومات والحقائق التي يجمعها من الإدارات، لعمل تحليل وظيفي يحقق العلاقة المتوازنة للوظائف الإدارية، ويتوقف نجاح وفاعلية وضع الإجراءات الإدارية السليمة على عدة عوامل ومؤثرات من أهمها (ابو حمدي، وآخرون، 2018):

- 1- الأهداف: كلما كانت الأهداف العامة والفرعية واضحة ومحددة، زادت فرص وضع إجراءات سليمة.
- 2- السياسات: الإجراءات وسيلة لتنفيذ السياسات، فكلما كانت السياسات في جميع المستويات والمجالات محددة وواضحة، فستكون الإجراءات سليمة وفاعلة بشكل أكبر.
- 3- الاختصاصات: كلما كانت الاختصاصات والمهام والعلاقات بين الوظائف والأنشطة المختلفة واضحة ومحددة فإن ذلك سيساعد على تصميم الإجراءات بشكل سليم.

- 4- **طبيعة الأفراد:** مهما تكن الإجراءات فعالة وسليمة، فإن العامل المكلف بتنفيذها يلعب دوراً مهماً في تقرير مستوى الإنجاز والاداء، فكلما زادت قدرة ومعرفة ومهارة ورغبة العامل واستعداده للعمل الجاد المخلص، أدى ذلك إلى تصميم الإجراءات وإنجازها بطريقة سليمة وفعالة.
- 5- **طبيعة الأعمال:** تتطلب الأعمال الهامة والحيوية والأكثر تعقيداً في المنظمة اهتماماً وحرصاً زائدين في تنفيذها لذلك من الممكن أن يستلزم إجراءات مطولة.
- 6- **تنظيم وتخطيط مكان عمل المنظمة:** في حال تواجدت الأنشطة والوحدات التنظيمية في أماكن متباعدة ومتفرقة دون مراعاة ترتيب الأماكن وفق أسس سليمة فإن خطوات العمل سوف تطول، لذلك يجب أن تكون متقاربة ومتتابعة قدر الإمكان.
- 7- **تنظيم وسائل الاتصال الرسمي في المنظمة:** حيث يتم نقل المعلومات والحقائق بين المستويات التنظيمية بالاتجاهين الأفقي والرأسي.
- 8- **متطلبات بيئية:** يجب الأخذ بعين الاعتبار القوانين والتشريعات الحكومية ومتطلبات الموردين والعملاء وغيرهم.

#### **الإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي:**

تهدف الإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي إلى ضمان سير العمل بكفاءة وسلاسة، وتقديم أفضل الخدمات الممكنة للمرضى، وتشمل هذه الإجراءات مختلف جوانب عمل المستشفى الإدارية.

لم تجد الباحثة دليل إجراءات إدارية مكتوبة لمستشفى الخليل الحكومي، وتم عمل مقابلة مع رؤساء الأقسام الإدارية لتدوين الإجراءات الإدارية حسب ما يظهر في صفحة 81 لغاية صفحة 97 من هذه الدراسة.

## المبحث الثالث: التنمية الإدارية:

### تمهيد:

قبل التطرق إلى تعريف التنمية الإدارية من الضروري معرفة ما هو المقصود بالتنمية والإدارة كل على حدة.

### تعريف التنمية:

يعتبر "يوجي ستيلي" هو أول من استخدم كلمة التنمية بمعناها المعاصر، حيث قام باقتراح خطة لتنمية العالم عام 1939، وتم انتشار استخدام مفهوم التنمية بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها دول العالم الثالث، وبعد ذلك ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف، سعياً للوصول إلى مصاف الدول المتقدمة (بوسبارة، وآخرون، 2019).

تعتبر التنمية عملية مجتمعية تهدف إلى توظيف الموارد البشرية والطبيعية والتكنولوجية المتاحة، لنقل المجتمع التقليدي الذي يعاني من التخلف الاجتماعي والثقافي والعلمي والجمود الاقتصادي إلى حالة تتصف بالتنمية المستدامة، لتقوم بتحرير الناس من الحاجة المادية والجهل والظلم ورفع حياة كل أفراد المجتمع (بوسبارة، وآخرون، 2019).

فالتنمية تعني خلق التطور الشامل والمتكامل للمجتمع ونقله من حال إلى حال، لرفع مستوى المجتمع وتحقيق رفاهيته وزيادة فعاليته وكفاءته في أداء مختلف الأنشطة المجتمعية (بوسبارة، وآخرون، 2019).

وتعرف التنمية على أنها عملية لتوفير الاحتياجات الأساسية للإنسان من غذاء وصحة وسكن وتعليم وعمل وجوانب معنوية، وتتلخص في الحاجة لتحقيق الذات بالإنتاج والمشاركة في تقرير المصير والأمن وحرية التعبير والشعور بالكرامة والاعتزاز بروح المواطنة (ربعي، 2019).

وتعرف التنمية بأنها نقلة نوعية وكمية من وضع إلى وضع آخر أفضل منه، وهذه النقلة لا تقتصر على مجال دون مجال آخر، وإنما هي عملية تشمل جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والثقافية والتكنولوجية (ربعي، 2019).

وتعرف التنمية هي عملية مجتمعية شاملة متكاملة، تهدف لارتقاء المجتمع وتقدمه بشكل مستمر، وتتفاعل في محيطها جميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وذلك من خلال رفع فاعلية النشاط المؤسسي المخطط والمنظم والمبدع (عبد الله، وآخرون، 2019).

ونلاحظ من خلال الكثير من الأدبيات أن هناك اختلافاً حول تعريف ومعنى التنمية ويرجع السبب إلى حقيقة أن مصطلح التنمية قيمى وليس معيارياً، لذلك نلاحظ تعدد المداخل في تعريف المصطلح وهذا يدل على اختلاف القيم المجتمعية والإنسانية واختلاف الإطار الفلسفي والظروف الزمانية والمكانية، فتعددت وجهات النظر حول التنمية وعليه تعدى الغموض الذي أحاط بمفهوم التنمية إلى (التنمية الإدارية)، وبذلك تعددت الآراء التي تناولت مفهوم التنمية الإدارية (عبد الله، وآخرون، 2019).

**وتعرف الباحثة التنمية:** بأنها العملية التي تخلق النمو أو التقدم أو التغيير الإيجابي وتعمل على توظيف وإضافة الموارد المادية والاقتصادية والبيئية والاجتماعية، بغرض رفع مستوى ونوعية حياة المجتمع، وخلق أو توسيع الدخل الإقليمي المحلي، وفرص العمل دون الإضرار بموارد البيئة، وتتضمن تحسين الجودة وتهيئة الظروف لاستمرار ذلك.

**الإدارة:** هي النشاط المسؤول عن صياغة الأهداف واتخاذ القرارات، وتجميع واستخدام الموارد المطلوبة بكفاءة، لاستقرار المنظمة وتحقيق تنميتها من خلال مجموعة من الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنظيم، الرقابة والتقييم (بوسبارة، وآخرون، 2019).

### **التنمية الإدارية:**

تعرف التنمية الإدارية على أنها نشاطات مخططة ومستمرة، لتطوير السلوك الإداري وقدرات المدراء، عن طريق إكسابهم المعارف والمهارات عن طريق توظيف برامج التنمية الإدارية (معمر، 2023).

وتعرف على أنها تحسين قدرات ومهارات الموظفين والمسؤولين عن قيادة النشاطات المختلفة في الإدارة، عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية وتوجيههم نحو الأهداف العامة للإدارة وبأعلى كفاءة ممكنة (معمر، 2023).

وهي أحد أبعاد التنمية بمفهومها الشامل، والتي تعني مجموعة من الأفعال والقرارات المخططة التي تقر من قبل الحكومة من أجل ترقية العمل الإداري عن طريق تحسين قدرات إدارة الموارد البشرية، في مختلف الإدارات العمومية للوصول إلى مرحلة الجودة في تقديم الخدمات الإدارية (معمر، 2023).

ومن التعاريف السابقة نلاحظ أن التنمية الإدارية تسعى لتحقيق ما يلي (معر، 2023):

- 1- العمل على توازن وتنظيم الجهاز الإداري والانسجام بين المصالح الإدارية ومختلف الأقسام.
- 2- العمل على تكوين الموظفين وتطوير قدراتهم وتحسين أدائهم عن طريق تحسين ظروف العمل.
- 3- الجودة بتقديم الخدمات الإدارية.

وتعرف التنمية الإدارية: على أنها عملية شاملة متكاملة تجرى بغرض اجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية والإجراءات والأساليب واللوائح والقوانين وتنمية الأفراد لمواجهة التغييرات المتوقعة بشكل فعال (وداعة الله، 2019).

وتعرف على أنها عملية تسعى لضمان التلائم بين العمليات الإدارية بطرقها ووسائلها مع الأهداف التنموية، فاستراتيجية التنمية الإدارية تعد جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التنموية الشاملة لجميع أبعادها لتغيير النسق الإداري، حيث أن الإدارة تعد مدخلاً أساسياً للعملية التنموية (مخروط، 2021).

إن التنمية الإدارية تعني هي تنمية الإدارة حيث يهدف هذا المعنى لتوظيف المقدرات الإدارية لتحقيق التنمية بالقدر الذي يصبح فيه الوجه الآخر، وهو إدارة التنمية الذي يعني تحقيق الأهداف المنوطة بالمؤسسات والكيانات الإدارية بكفاءة وفاعلية، فمبدأ التنمية يعتمد اليوم على الموارد الجديدة كال مورد التكنولوجي، ومورد المعرفة، والمورد البشري، ومورد التواصل، ولضمان أن تكون التنمية فعالة من الواجب جمع العناصر الأساسية التي تعمل على فعالية المؤسسات والكيانات الإدارية في إنجاز عملية الإنماء الإداري التي تتلخص في العناصر التالية (مخروط، 2021):

- العمل على تنمية وتحديث مهارات القوى العاملة بما يمكنها من التعامل مع الأساليب والنظم المتجددة.
- تبسيط أساليب وإجراءات العمل بما يتناسب ايجابياً مع المتغيرات الوظيفية.
- يجب على التنمية الإدارية أن تتضمن في محتواها إبداع هياكل تنظيمية مناسبة مع العمل على تكييفها في ضوء المتغيرات الوظيفية والبيئية وتدعيمها بما يلزمها من مهارات بشرية ضرورية فالإدارة تعد اساساً للتنمية وبدونها لا يمكن تتحقق التنمية.

فلتحقيق الأهداف المنشودة من عملية التنمية الإدارية والتي تتمثل في رفع إنتاجية الجهاز الإداري لا بد من تطبيق برامج تنموية ناجحة للتأثير في نشاط الأفراد وتحسين إنتاجيتهم، ولتكون عملية التنمية الإدارية فعالة، فهذا يتطلب أن تقوم التنمية الإدارية على تصميم مخطط يشمل خطة واضحة لعناصرها الأساسية المتكاملة ومنها: الإصلاح الإداري، التدريب الإداري، البحوث الإدارية، الاستشارات الإدارية، وعليه فإنه لإعداد خطة جيدة للتنمية وتنشيط الأجهزة الإدارية فلا بد من الدراسة والبحث بالتقارير، وعمل مخطط وبرنامج تنموي ثابت ومستمر يحدد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للإدارة (مخروط، 2021).

**وتعرف الباحثة التنمية الإدارية:** بأنها تطوير قدرات ومهارات الموظفين الإدارية لرفع ادائهم، وتهدف إلى تبني التغييرات الهيكلية والسلوكية في العمليات الإدارية، واستخدام الوسائل المتاحة والاستغلال الأمثل لها لتحقيق الأهداف المنشودة ولذلك، فهي تنطوي على تغييرات نوعية وكمية في السياسات، والبرامج، والإجراءات، وأساليب العمل، والهيكل التنظيمية، وأنماط التوظيف.

#### **إجراءات التنمية الإدارية (معمر، 2023):**

- العمل على تحسين نوعية الخدمات الإدارية عن طريق تبسيط الإجراءات وتوحيدها.
- العمل على تقريب الإدارة من المواطنين عن طريق تبني الإدارة الإلكترونية.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية.
- العمل على تحديث الأطر القانونية والتنظيمية للإدارة.
- تحسين ظروف وبيئة العمل والاتصال الإداري والتخلص من الضغوط الناجمة عن البيروقراطية.
- توظيف الكفاءات وتكوين الموظفين الحاليين لرفع أداء الموارد البشرية.
- الارتقاء بالإدارة إلى مستوى الجودة والذي يلبي احتياجات المواطنين ويتلاءم مع المعايير الدولية.

#### **أهداف التنمية الإدارية (بوسبارة، وآخرون، 2019):**

يمكن تصنيف أهداف التنمية الإدارية إلى ما يلي:

- 1- **تجنب التقادم الإداري:** وذلك عن طريق تجنب الروتين في أذهان وسلوك المدراء، والعمل على التجديد في طرق العمل وإدارته وتكنولوجيا العمل المستخدمة.

2- **تخطيط عملية الاحلال:** حيث تقوم عملية التنمية بتسهيل عملية الاحلال والترقية للمراكز الوظيفية العليا في الهيكل أو الاستقلالية أو الفصل أو بلوغ سن التقاعد وغيرها من الأسباب.

3- **إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد:** حيث تعمل على تحقيق أهداف المدراء في الوصول للمراكز العليا وشعورهم بالإنجاز.

أما الهدف الأساسي لعملية التنمية الإدارية فيتمثل في تنمية القدرة الإدارية بتحسين ورفع مستوى الكفاءة والفعالية للإداريين باستمرار، بينما تتمثل الأهداف الفرعية للتنمية الإدارية بالآتي:

❖ تنمية القوة البشرية إذ أن الإنسان هو أساس العملية التنموية، كما أن تحقق التنمية مرتبط بوجود إدارة مؤهلة قادرة على استيعاب العنصر البشري.

❖ التأكيد على الدور الحضاري للتنمية، بالاستفادة الواعية والمدروسة من التجارب الإنسانية المعاصرة مع تجنب النقل العشوائي للأنماط الناجمة من البيئات الأخرى.

❖ التطور والتنمية للبناء الوظيفي والتنظيمي.

❖ توظيف التنظيمات واللوائح، بما يتلاءم مع البيئة وروح العصر.

كما تهدف التنمية الإدارية من جانب آخر إلى:

- تطوير الأداء الوظيفي.
- الارتقاء بمستوى التفكير الإداري في المنظمة.
- مواجهة الأزمات المختلفة والظروف غير المتوقعة.
- إمداد المنظمة بالكوادر والكفاءات لمواجهة المتطلبات الناجمة من التقدم التكنولوجي مستقبلاً.
- توسيع الآفاق المعرفية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- الارتقاء بالمؤشرات التنموية الإدارية إلى مستوى المقاييس الدولية.
- تخفيض التكاليف وترشيد النفقات.

### عناصر التنمية الإدارية (بوسبارة، وآخرون، 2019):

- 1- موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة وفعالية في أداء العمل.
- 2- تحديث الوسائل الإنتاجية من الأدوات والتجهيزات والآلات بشكل يعمل على تحقيق أهداف التنمية.
- 3- مراعاة واستقبال أي متغيرات جديدة قد تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.
- 4- التقنيات التكنولوجية التي تساعد المنظمة على نجاحها وبقائها.

## أهمية التنمية الإدارية (عبد الله، وآخرون، 2019):

للتنمية الإدارية العديد من المميزات التي تساعد على تطوير المجال الإداري وتحسينه، حيث تظهر أهميتها فيما يلي:

- 1- تحديث أساليب وسياسات الإدارة في جميع المواقع لتحقيق فاعلية وكفاءة الأداء عن طريق وضع ضوابط مستمرة على أداء الإدارات والأفراد لضمان الانضباط المستمر.
- 2- أن التنمية الإدارية بجوانبها المتعددة بإمكانها القضاء على الكثير من المعوقات الإدارية، لذلك أصبحت التنمية الإدارية هدفاً للدول للارتقاء بأنظمتها الإدارية والقضاء على مظاهر التخلف الإداري.
- 3- إمكانية تحليل دراسة الوظائف الإدارية من خلالها لتحديد مسؤولياتها وواجباتها والشروط التي يجب توفرها من ناحية المؤهل العلمي، المهارات، الخبرة، والقدرات.
- 4- تظهر أهميته بوضع استراتيجيات لتحسين وتطوير أداء العاملين في جميع أجزاء المنظمة من خلال التشخيص المنظم والمستمر.
- 5- النمو الإداري والذي يعتبر نتيجة التنمية الإدارية ومن أهم مخرجاتها، وهو يمثل الزيادة في قدرات الإدارة كفاءً وكماً.
- 6- منع تقادم المهارات: من خلال التطوير المستمر للأفراد بتنمية مهاراتهم للتحاق بالتغيرات التكنولوجية والمعرفية.
- 7- تعتبر وسيلة لتحقيق الجودة، وأداة لتطوير السلوك الإداري وتغيير ثقافة المنظمة.

وترجع أهميتها على قدرتها على إحداث أثر فعال على ما يلي (عبد الله، وآخرون، 2019):

- 1- **تقدير الذات:** تساعد التنمية الإدارية الفرد على إدراك ذاته، عن طريق إظهار قدرته على مواجهة المشاكل والعوائق التي تواجهه.
- 2- **الكفاءة الذاتية في إدارة الوظيفة:** وتعني مقدرة الفرد على تنفيذ المهام المطلوبة منه والحصول على النتائج المرغوبة، والكفاءة الذاتية مرتبطة بشكل إيجابي مع نتائج العمل والقدرة على التكيف البناء، حيث تُعنى التنمية الإدارية بتعليم الأفراد السلوكيات والممارسات الإدارية الفعالة لرفع الكفاءة الذاتية للأفراد في إدارة وظائفهم.
- 3- **التخطيط الوظيفي:** وهي العملية التي يتم عن طريقها تحديد الأهداف للوظيفة، واختيار أفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف، كما وتقدم التنمية الإدارية الاستراتيجيات المختلفة للأفراد التي

يتم عن طريقها تحقيق هذه الأهداف، وتوضح كيفية تعديل هذه الاستراتيجيات وتقييمها لاختيار الأفضل منها.

4- **الرضا الوظيفي:** تعمل التنمية الإدارية على تقديم المعارف الإدارية المهمة، إضافة إلى المشكلات المرتبطة بالعمل، كما وتقدم أفضل الطرق لحل هذه المشاكل، مما يعزز شعور الأفراد بالثقة في أنفسهم وقدرتهم على مواجهة العقبات والعوائق التي تواجههم في العمل وتجعلهم قادرين على تحقيق أهدافهم مما يشعروهم بمزيد من الرضا الوظيفي والقدرة على التوافق مع أجواء العمل المختلفة.

5- **التقدم الوظيفي:** تعمل التنمية الإدارية على مساعدة الأفراد في تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية وتجعلهم أكثر كفاءة وتزيد من قدرتهم على مواجهة التغيرات والمستجدات التي تطرأ على مجال العمل، مما يهيئ لهم الفرصة للتقدم في المناصب الإدارية وتحقيق مزيد من النجاح في مجال العمل.

وتتلخص أهمية التنمية الإدارية فيما يلي (عبد الله، وآخرون، 2019):

- 1- القضاء على مشكلة تقادم المهارات والمعرفة، وتنمية المسار الوظيفي.
- 2- تقديم المساعدة للقيادات لمواكبة التطورات الحديثة في الأساليب الفنية والإدارية.
- 3- تعمل على إشباع حاجات النمو الذاتي للقيادات.
- 4- تساعد القيادات على تحديد أهدافهم وانتقاء الاستراتيجيات الفعالة لتحقيق هذه الأهداف مما ينعكس عليهم ايجابياً ويشعروهم بالرضا الوظيفي ومزيد من الثقة بالنفس.

### خصائص التنمية الإدارية:

تتلخص خصائص التنمية الإدارية فيما يلي:

- 1- أنها عملية هادفة ومخططة تبعاً لاستراتيجية الإصلاح الإداري الشاملة (معمر، 2023).
- 2- **الشمولية:** أي أن تكون عملية التنمية الإدارية شاملة لجميع جوانب الإدارة، وشاملة لجميع المنظمات والقطاعات في المجتمع ولأن التنمية الإدارية عبارة عن منظومة متكاملة وعناصر متساندة، فلا بد أن يكون التطوير شاملاً لجميع الخصائص الإيجابية والسلبية في المناخ التنظيمي، لتحقيق التكامل بين الأجهزة الإدارية (وداعة الله، وآخرون، 2019).

- 3- الاستمرارية: يجب أن تكون التنمية الإدارية عملية مستمرة وغير مؤقتة، وذلك لتلبية الاحتياجات الإدارية الجديدة الناتجة عن خضوع البيئة المحيطة للتغير المستمر، مما يستوجب استمرارية التنمية الإدارية، ولذلك يطلق عليها التنمية المستدامة (وداعة الله، وآخرون، 2019).
- 4- المسؤولية الجماعية: مسؤولية التنمية الإدارية مسؤولية مشتركة تشمل جميع الوظائف والمستويات، فهي لا تقع على عاتق مدير واحد أو قسم واحد، مع الأخذ بعين الاعتبار الدور المميز للإدارة العليا فيها (بوسبارة، وآخرون، 2019).
- 5- متكاملة مع بقية أبعاد التنمية: فهي جزء لا يتجزأ من مفهوم التنمية الشاملة، ولا يمكن القيام بها، الا ضمن تنمية شاملة ومستدامة على جميع المستويات (معمر، 2023).
- 6- مرتبطة بالمجالات الأخرى: على التنمية الإدارية أن تكون مرتبطة بالمجالات الأخرى للتنمية، كاللتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها، وقد تكون سابقة لها لتأمين إدارة ذات كفاءة تساعدها على تحقيق أهدافها بجودة عالية (بوسبارة، وآخرون، 2019).

#### مكونات التنمية الإدارية:

- يمكن إجمال مكونات التنمية الإدارية في ستة عناصر كما يلي (بوسبارة، وآخرون، 2019):
- 1- العقيدة: وهي ما يؤمن به الإطار العام للمؤسسة من قيم ومعاملات وسلوك.
  - 2- النظرية الإدارية: وهي الإطار الفكري الذي يساهم في أسلوب التعامل بين الإدارة والموظفين لتحقيق أفضل عائد ممكن.
  - 3- تطوير القوانين واللوائح والأنظمة: إذ أنه لا بد من التعديل عليها وتطويرها وتوفير المرونة فيها، بحيث تتلاءم مع ظروف المجتمع المتغيرة باستمرار للمساعدة، على مواجهة متطلبات العمل واتخاذ القرارات المناسبة بسرعة.
  - 4- تطوير وتنمية المديرين والموظفين: يعتبر من العناصر المهمة في عملية التنمية الإدارية، فكون الموظفين والمديرين هم المسؤولون عن تنفيذ المهام والوظائف فإن النجاح في تطوير مهاراتهم يؤدي إلى نجاح التنمية الإدارية.
  - 5- تطوير الهياكل التنظيمية: تحتاج المنظمة إلى تطوير الهيكل التنظيمي للقيام بالأعمال بكفاءة وعالية لتجنب تقادم الهيكل التنظيمي مع مرور الزمن أو تغير الظروف، وهو من العناصر

الأساسية في عملية التنمية الإدارية، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتطوير الإجراءات وتنمية المديرين وتطوير القوانين والأنظمة.

6- تطوير إجراءات أجهزة العمل: من خلال تبسيطها وتصميم نماذج حديثة، تهدف لإنجاز الأعمال بسرعة واتقان.

### أبعاد التنمية الإدارية (حديدان، 2021):

1- البعد التنظيمي: تنعكس التنمية الإدارية في بعدها التنظيمي عن طريق تطوير الهياكل التنظيمية في أي مؤسسة وتحولها من الهياكل الميكانيكية والهياكل المعقدة متعددة المستويات إلى الهياكل العضوية والشبكية، مما يمهد الطريق لمواكبة تغيرات البيئة المحلية وتلبية مختلف احتياجاتها، وتحقيق أهداف التنمية وغاياتها، وهذا يتطلب تطوير إجراءات وأساليب عمل تتجاوز الأطر التقليدية والممارسات البيروقراطية وتطبق أساليب الإدارة الحديثة.

2- البعد الاجتماعي: ويظهر هذا البعد من خلال تنمية الموارد البشرية للمنظمة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة (المرضى، المؤسسات ذات الصلة، المواطنين) وتلبية متطلبات البيئة الاجتماعية بأكملها، فمن غير الممكن فهم التنمية الإدارية دون أن يتم الرجوع إلى البنى الاجتماعية التي تعمل ضمنها الإدارة ومراعاة أولوياتها، حيث تشكل الأدوار الاجتماعية للأفراد المنتمين للمجتمع وخاصة المحلي بعبارة هامة من أبعاد التنمية الإدارية وعاملاً مهماً في تحديد مساراتها، حيث أنه لا يمكن أن تأتي الأدوار الاجتماعية منفصلة عن الأدوار الإدارية، ولا يمكن أن تأتي عمليات التنمية الإدارية منفصلة قضايا وحاجات المجتمع وعن المنظومة الاجتماعية ككل.

3- البعد الاقتصادي: تظهر التطورات على مستوى البنى الإدارية والاجتماعية جلية عن طريق ما يعود على المجتمع بالنفع من خلال تلبية احتياجات المجتمع وتوقعاته ومتطلباته، ويتم تفسير البعد الاقتصادي عن طريق تحقيق المنافع والعوائد المادية التي تقاس بشكل ملموس، فمن خلال التنمية الإدارية يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية وتحقيق الرفاه الاجتماعي، وتوفير خدمات ذات جودة ومستوى عالي، وحل جميع الأزمات، وتعزيز النمو والتطور الاقتصادي في المجتمع بشكل مستمر.

4- البعد السياسي: تعتبر مخططات التنمية الإدارية هي ظهور لمخططات سياسية على المستوى المحلي أو الوطني، فهي تهدف إلى تكامل جهود الشعب مع السلطات المحلية والوطنية،

ولذلك فإن البعد السياسي للتنمية الإدارية يبرز في قدرته على تجسيد مشاريع تنموية شاملة تصدرها الدولة/الحكومة كمشاريع سياسية مهمتها تعبئة المجتمعات المحلية لخدمة الوطن ككل وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة.

وترتبط الأبعاد التالية بالأبعاد السابقة:

- تبسيط إجراءات العمل.
- التخلي عن الممارسات البيروقراطية السلبية.
- جودة الخدمة الإدارية.

5- **تطوير العنصر البشري (بوحنك، 2015):** تعتبر العناصر البشرية المؤهلة من العناصر المهمة في كافة المجالات، أي كلما كان العنصر البشري مؤهلاً في مجاله كلما انخفضت الأخطاء والخسائر المادية والبشرية، لذلك فإنه من المهم إعداد عنصر بشري مؤهل في جميع المستويات والمجالات وذلك عن طريق:

- تخطيط سياسات العمل وربطها بالتنمية الإدارية.
- تعزيز المشاركة الشعبية في عمليات التنمية عن طريق وضع الإجراءات والقوانين والمساهمة في عملية التخطيط للتنمية.
- إعداد الكفاءات والقيادات التي تتلاءم مع كافة المجالات الإدارية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمجال الإداري.

6- **تطوير النظم الإدارية (بوحنك، 2015):** تعتبر النظم الإدارية حجر الأساس لعملية التنمية الإدارية فلا يستطيع العنصر البشري أن يعمل في مجال الإدارة بعيداً عن هذه النظم، فإذا عمل بغيرها يُعتبر مخترقاً للقانون، لذلك من الواجب أن تكون هذه القوانين والنظم مرنة وغير روتينية في أن واحد لتكون قادرة على حل جميع المشاكل المتوقعة، كما يجب أن تكون جميع الإجراءات والقوانين مفهومة وفي متناول الجميع حتى لا يتم تعطيل العمل في المستويات الإدارية، وهذا لا يتم ملاحظته في المجتمعات النامية لكونها تقوم باستيراد الإجراءات والنظم وترجمتها والعمل بها، مما يؤدي إلى حدوث خلل سواء على مستوى فهم أو ترجمة هذه القوانين فبذلك تعتبر دخيلة على ثقافة المجتمع، لذلك فإن التنمية الإدارية تعمل على إزاحة

جميع العراقيل التي تواجه المجتمع، وتقوم بوضع الإدارة في متناول العاملين في المجال الإداري عن طريق التعديل المستمر لهذه النظم.

ومن هنا يمكن القول إن العنصر البشري والنظم الإدارية هم الأساس في عملية التنمية الإدارية فتعقيد الإجراءات وكثرتها ووجود عنصر بشري غير مؤهل لا ينبئ بمستقبل زاهر لأي دولة، لذلك نود التأكيد أن التنمية الإدارية هي أهم مجالات عملية التنمية ككل.

وستقتصر هذه الدراسة على الأبعاد التالية للتنمية الإدارية:

1- البعد التنظيمي للتنمية الإدارية.

2- البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية.

3- بُعد تطوير العنصر البشري.

4- بُعد تطوير النظم الإدارية.

#### **نبذة عن وزارة الصحة الفلسطينية:**

وزارة الصحة الفلسطينية هي الجهة المسؤولة عن رعاية الصحة العامة للمواطنين في دولة فلسطين، حيث تدير جميع المستشفيات والمراكز العلاجية الفلسطينية التابعة للقطاع العام، كما تقوم وزارة الصحة بجمع البيانات والإحصاءات المتعلقة بالصحة في دولة فلسطين، تتوزع مباني وزارة الصحة بين مدينتي نابلس ورام الله (ويكيبيديا الموسوعة الحرة).

#### **نبذة عن مستشفى الأميرة عالية الحكومي-الخليل:**

يقع المستشفى في قلب مدينة الخليل، تأسس عام 1957 بتوجيهات من جلالة الملك الحسين رحمه الله وتمت تسميته مستشفى عالية نسبة إلى الأميرة عالية بنت الحسين، وكان بسعة 100 سرير، في عام 1994 استلمته وزارة الصحة الفلسطينية وكان بسعة 75 سرير وعدد الموظفين 175 موظف. ثم خضع لعدة توسيعات من بناء وترميم وفتح أقسام جديدة من بناء وترميم وفتح أقسام جديدة حيث أصبح المستشفى بسعة 301 سرير و750 موظف. يعتبر مستشفى الخليل الحكومي من أكبر مستشفيات الضفة الغربية ويخدم حوالي مليون نسمة (منسقة الجودة/ الإدارة، 2023).

### 3.2 الدراسات السابقة

ضمن هذه الدراسة تم الاطلاع ومراجعة الدراسات العربية والانجليزية والمتعلقة برقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية، وفيما يأتي ملخص لهذه الدراسات:

#### 1.3.2 الدراسات العربية:

دراسة (هبال، 2023) أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية دراسة حالة بنكي: BADR, BDL بالمسيلة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة لتحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية للعمليات التجارية الخارجية، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 70 استبانة على العاملين في بنكي BADR, BDL بالمسيلة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ثم توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك توفر لمتطلبات الرقمنة على مستوى البنكين (بنك التنمية المحلية BDL وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR)، وبينت النتائج أن مستوى جودة الخدمات الإلكترونية واستفادة العملاء (المصدرين، والمستوردين) من رقمنة العمليات التجارية كان مرتفعاً من وجهة نظر المبحوثين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين توفر متطلبات استخدام الرقمنة، وتحسين مستوى الخدمات المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية في البنكين.

يوصي الباحث بضرورة تفعيل رقمنة عمليات التجارة الخارجية بما يتماشى مع التطورات في قطاع الأعمال، وتطوير أنظمة فعالة لأمن وحماية البيانات والمعلومات الرقمية، والعمل على تخصيص موارد مالية كافية وتطوير برامج لتدريب الموارد البشرية وتنميتها، وتحديث نظم المعلومات والتجهيزات والمعدات

دراسة (سلطان، 2022) تحديد واقع الرقمنة الإلكترونية: دراسة استطلاعية في مكاتب جامعة الموصل: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد واقع الرقمنة الإلكترونية بأبعادها (المعرفة والكفاءات الرقمية، التخطيط للرقمنة، إدارة التغيير والتطوير، نشر ثقافة الرقمنة، السياسات والإجراءات والعمليات، إدارة السجلات الورقية الأصلية) للعاملين في مكاتب الموصل والبالغ عددهم (150) موظف من الفئات الإدارية والفنية، وقد استخدم الباحث المقابلة وأداة الاستبانة لجمع البيانات واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: ان النسب المترتبة لأبعاد الرقمنة حققت انتماءً متوسطاً، ومن أكثر الأبعاد التي كان انتمائها متوسطاً هو بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية بنسبة استجابة جيدة، في حين أن بعد السجلات الورقية الأصلية كان الأقل أهمية.

يوصي الباحث بضرورة ترسيخ ودعم فكرة وموضوع الرقمنة الإلكترونية في مكاتب جامعة الموصل من أجل تطوير عملها وتقديم أفضل الخدمات الرقمية للمستخدمين والعملاء.

**دراسة (أبو دية، 2022) دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية.** الحالة الدراسية (center call): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة لتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة، وقد استخدمت الباحثة المقابلة وأداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 144 استبانة على متلقي الخدمات من وزارة الداخلية الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود موافقة على الرقمنة بدرجة كبيرة، حيث ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضى المواطن بدرجة عالية جدا من خلال نظام الاتصال المركزي (center call).

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحديث بوابة الخدمات الإلكترونية لوزارة الداخلية الفلسطينية ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية، وإتاحة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية من خلال البوابة الإلكترونية للوزارة.

**دراسة (بوخاري، وآخرون، 2022) متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية -دراسة حالة الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور متطلبات تطبيق الرقمنة في تحسين الأداء على الشباك الإلكتروني، وقد استخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 50 استبانة على موظفي الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة واستخدموا المنهج الوصفي التحليلي ثم توصل الباحثون إلى العديد من النتائج أهمها: الدعم الكامل للتحويل الرقمي للإدارة من قبل الموظفين وتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات اللازمة لذلك، وجود تعاون كبير بين الموظفين لتسهيل عملية استخراج الوثائق وتحسين الخدمة للمواطنين، وجود عواقب تعترض تطوير قدرات الموظفين مثل نقص الدورات التكوينية التي تتعلق بمجال الرقمنة، تقوم الإدارة بالاهتمام بمواردها البشرية بشكل جيد. وأوصت الدراسة: بضرورة حل المشاكل المتعلقة بأمن المعلومات في الإدارة العمومية، ودعم الكفاءات وصناع المعرفة في مجال الرقمنة، وتنظيم دورات علمية متخصصة في مجال الرقمنة والتحول الرقمي لمواكبة التطورات واثراء المعرفة.

**دراسة (بن سليمان، 2021) أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية -دراسة ميدانية بمحكمة أدرار:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية، وقد استخدمت الباحثة أداة المقابلة والملاحظة المباشرة والملاحظة غير المباشرة على موظفي محكمة أدرار بالجزائر، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ثم

توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: أن رقمنة العمليات الإدارية تؤثر على أداء الموارد البشرية، وأن هناك دعماً من قبل وزارة العدل لسياسات تطبيق الرقمنة الإدارية ومواكبة التطورات التكنولوجية، وأن معظم الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحاسوب بين الدرجة المتوسطة والجيدة، وأن استخدام الرقمنة يزيد من فعالية أداء الموارد البشرية، وأن وجود الكفاءة العلمية مع الإلمام بالتكنولوجيا الحديثة يساهم في رفع كفاءة الأداء، كما بينت أن وجود النقص في الدورات التكوينية الخاصة بالتكنولوجيا له تأثير سلبي على كفاءة الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة توضيح فائدة الرقمنة لجميع موظفي المحكمة وضرورة توضيح أهمية مدى أمن وحماية المعلومات، وضرورة إدخال تكنولوجيا رقمنة الوثائق والتخلص التدريجي من الوثائق الورقية.

**دراسة (الخضري، 2023) العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الفلسطينية:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية الإدارية، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 70 استبانة على الأفراد العاملين في جامعة غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ثم توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية الإدارية، حيث كانت درجة الموافقة على أبعاد التنمية الإدارية متوسطة في جامعة غزة، وأوصت الدراسة بدعم وتعزيز المرونة التنظيمية التي تساعد في تقبل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية، وأن تقوم بعمل ندوات وورش عملية وتدريبية لرفع كفاءة الموارد البشرية التكنولوجية، وأن يتم العمل على رفع كفاءة الممارسة الإدارية للإدارة العليا والوسطى في مختلف المؤسسات.

**دراسة (عبد القادر وأخرون، 2020) واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بني سويف:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية في مديرية الشباب والرياضة، وقد استخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 400 استبانة على العاملين بمختلف الدرجات الوظيفية ومختلف التخصصات بمديرية الشباب والرياضة والهيئات التابعة لها بمحافظة بني سويف، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ثم توصل الباحثون إلى العديد من النتائج أهمها: المديرية بحاجة إلى إنشاء قسم متخصص بتدريب العاملين للمساهمة في الحد من وقوع الأخطاء الإدارية، لا يوجد اختيار جيد للقدرات والكفاءات الإدارية لملء الوظائف الشاغرة، لا تتمتع الإدارة العليا بالشفافية اللازمة لإلحاق الموظفين بالدورات التدريبية، عدم وجود برامج تنمية إدارية تقدمها المديرية في مجال العمل والتخصص، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات مختصة بالتنمية الإدارية للموظفين، يجب أيضاً مراعاة التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية.

**دراسة (جندي، 2019) دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة:** هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية في ديوان عام محافظة الإسكندرية، وقد استخدم الباحث المقابلة وأداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 355 استبانة على الأفراد العاملين (إدارة عليا، وسطى، تنفيذية) في ديوان عام محافظة الإسكندرية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ثم توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: ضعف إصلاح البيئة التنظيمية نتيجة ل (ضعف حرص المديرين على تعزيز السلوك الإيجابي تجاه العمل، وعدم توفيرهم اليات مناسبة و كافية لتنسيق عمل الأقسام المختلفة، عدم بذل الجهود لتعميق الثقافة التنظيمية التي تتسجم مع أهدافها، عدم توفير فرص متعددة للتطوير الذاتي للموظفين، عدم توفر قنوات اتصال سريعة في الهيكل التنظيمي، الأدوار المختلفة للموظفين غير واضحة، عدم الاهتمام بتعديل الهيكل التنظيمي للمساعدة على تسهيل الإجراءات الإدارية، لذلك فهو يتسم بالجمود)، اللوائح المتبعة لا تساعد على فهم الإجراءات الإدارية، ولا تهتم المحافظة بمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة بانتظام، وأوصت الدراسة بضرورة إصلاح اللوائح التنظيمية المتعلقة بعمل المحافظة.

**دراسة (ربيعي، 2019) واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة التنمية الإدارية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في التنمية الإدارية للشركات الصناعية، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع الاستبانات على 80 شركة صناعية في محافظة الخليل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: وجاء واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركات الصناعية بدرجة مرتفعة، وواقع التنمية الإدارية جاء مرتفعاً ايضاً، وعلاقة واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بالتنمية الإدارية جاء مرتفعاً، وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ الثقافة الرقمية وتنقيف العاملين على اعتبار التكنولوجيا وسيلة ضرورية لتحقيق النجاح والازدهار، كما أوصت الدراسة بعدم محاولة نقل وتطبيق التكنولوجيا المستوردة والتجارب العالمية بشكل حرفي لان لكل مجتمع خصوصياته.

**دراسة (وداعة الله، 2019) التنمية الإدارية وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة: الهيئة القومية للغابات للفترة 2016م - 2017م:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنمية الإدارية في رفع كفاءة الأداء، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع الاستبانات على عينة من العاملين بالهيئة القومية للغابات-الخرطوم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الهيكل التنظيمي مرن وقادر على مواجهة أي تغيرات طارئة، والعلاقة بين الإدارات والأقسام واضحة للجميع، وأن التدريب الذي يقدم للموظفين له

تأثير إيجابي على تحفيزهم وعملهم، وأوصت الدراسة بضرورة ربط الأقسام بالإدارات التابعة لها والعمل بروح الفريق الواحد، كما وأوصت بضرورة توزيع الدورات على جميع الموظفين وعدم حصرها بفئة محددة، وان يتم إدراج على جميع التخصصات في الهيكل الوظيفي.

**دراسة (جبر، 2021) دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية في المنظمة**  
دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في وزارة النفط العراقية: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية للمنظمة في وزارة النفط العراقية، وقد استخدمت الباحثة المقابلة وأداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 60 استبانة على الأفراد العاملين في الأقسام والشعب في وزارة النفط العراقية واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط وتأثير دالة احصائياً بين الإدارة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية له دور في إزالة التعقيدات وتبسيط الإجراءات الإدارية مما يحقق دقة وسرعة في تنفيذ العمل وخفض التكاليف، وأوصت الدراسة بضرورة أتمتة أنشطة الإجراءات الإدارية الورقية في الوزارة وتحويلها إلى إلكترونية.

**دراسة (إدريس، وآخرون، 2020) أتمته الإجراءات ودورها في تسهيل الإجراءات الإدارية بمحلية بحري: إجراءات ترخيص عربات نقل الركاب عن طريق تطبيق أند رويد نموذجاً: هدفت هذه الدراسة إلى تطوير تطبيق يعمل على بيئة الأندر ويد، يعمل هذا التطبيق على تمكين السائقين من تقديم طلب للحصول على رخصة خط للنقل من خلال هذا التطبيق بطريقة سهلة وبسيطة للمواطنين مما يوفر الكثير من المال والوقت والجهد، كما يوفر التطبيق الإجراءات الإدارية اللازمة لعملية تقديم الطلب، استخدم الباحث أدوات البرمجة باستخدام الاند رويد استديو والتحليل باستخدام UML ونظام SQ lite لإدارة قواعد البيانات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: تسريع الحصول على المعلومات الخاصة بالخدمات، ووجود خاصية تحميل المستندات على التطبيق لتسريع الإجراءات اللازمة، لتسهيل تنفيذ جميع الخدمات بالمحليات، وأوصت الدراسة بضرورة إدخال خدمة الدفع الإلكتروني، كما وأوصت بضرورة توفير خاصية تسمح للمواطن بمتابعة سير إجراءاتهم إلكترونياً.**

**دراسة (العرباوي، وآخرون، 2019) دور تكنولوجيا المعلومات في تبسيط الإجراءات الإدارية بالتطبيق على فروع مصرف الراجحي بالطائف: هدفت هذه الدراسة إلى قياس دور تكنولوجيا المعلومات في تبسيط الإجراءات الإدارية، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 65 استبانة على الموظفين الإداريين في فرع مصرف الراجحي بالطائف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي**

التحليلي، ثم توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت أكثر المعايير التي تم تقييمها هي (تخفيض الإجراءات الإدارية، ومن ثم يليها تحسين إجراءات العمل، ويليها سرعة الإنجاز وجودة الخدمة وجميعهم ضمن المستوى المرتفع)، وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط تطويرية لاستخدام الأنظمة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

دراسة (الشخاترة، أ، وآخرون 2019) واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإجراءات الإدارية التي يتم ممارستها لرفع سمعة المؤسسة، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 339 استبانة على موظفي الإدارات الأكاديمية للجامعات الأردنية الحكومية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: أن واقع الإجراءات الإدارية الممارسة جاءت بدرجة متوسطة في أربعة مجالات (الرؤيا والقيادة، وبيئة العمل، والخدمات التي تقدمها المنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة) وجاءت بدرجة منخفضة في مجالين (المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي)، وأوصلت الدراسة بضرورة تعزيز وعي القيادات العليا حول أهمية اتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة لتعزيز سمعة المؤسسة.

دراسة (أبو حمدي، وآخرون، 2018) إجراءات إدارية مقترحة لتقليل هدر الوقت وفقا لنموذج كايزن في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن: هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح إجراءات إدارية لتقليل الوقت وفق نموذج كايزن لجميع المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، وقد استخدم الباحثين أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 96 استبانة على المديرين والمديرات العاملين في مدارس الثانوية الحكومية في الأردن، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي التطويري، ثم توصل الباحثون إلى العديد من النتائج أهمها: أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لإجراءات الإدارية لتقليل هدر الوقت المدرسي جاءت متوسطة، وأوصت الباحثة وزارة التربية والتعليم بضرورة اعتماد هذه الإجراءات الإدارية المقترحة.

### 2.3.2 الدراسات الإنجليزية:

**Study (Mostefaoui, 2023) the Effect of Digitizing the Tax Administration on Both the Tax Collection Process and Taxpayers' Arab ،F. Z. Commitment: Empirical Evidence from the Tax Administration in Bechar – Algeria**

دراسة (مصطفاوي، 2023) أثر رقمنة الإدارة الضريبية على كل من عملية تحصيل الضرائب والتزام دافعي الضرائب: أدلة تجريبية من إدارة الضرائب في ولاية بشار - الجزائر: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرقمنة وأداء الإدارة الضريبية من جهة، وتحسين الالتزام الضريبي للمكلف من جهة أخرى، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات بتوزيع 100 استبانة على العاملين والمهنيين في المديرية وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أن استخدام الرقمنة في إجراءات تحصيل الضرائب أسرع من الطريقة التقليدية، ويساهم في تقليل النفقات، ورفع الإيرادات، وتقليل فرص ممارسة الفساد المالي، إضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة أن عملية الرقمنة تساهم في ضمان احترام دافعي الضرائب للقوانين المعمول بها، إلا أن استخدام الإقرار وطرق الدفع الإلكترونية لم يصل إلى المستوى المقبول من رضا المكلفين بسبب قلة الوعي لديهم؛ يضاف إلى ذلك أن إجراءات الدفع الإلكتروني وتحصيل الضرائب حتى الآن لا تزال تتسم بالتعقيد وعدم الدقة، بسبب عدم توفر الكفاءات اللازمة في الإدارة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ الرقمنة وتطوير اليات العمل والاهتمام بالاحتياجات والمتطلبات اللازمة للرقمنة.

#### **Study (Bosch, et al 2021) DIGITALIZATION OF ADMINISTRATIVE PROCESS IN THE GERMAN HEALTHCARE SYSTEM WITH THE FOCUS ON DENTAL PRACTICES**

دراسة (بوش، وآخرون، 2021) رقمنة العمليات الإدارية في نظام الرعاية الصحية الألماني مع التركيز على ممارسات طب الأسنان: هدفت هذه الدراسة إلى رقمنة العمليات الإدارية في نظام الرعاية الصحية الألماني لطب الأسنان لأتمتة هذه العمليات الإدارية (جدولة مواعيد المرضى، تخطيط المواد، المحاسبة، إدارة الجودة، إدارة شؤون الموظفين) وتحسينها، وقد استخدمت الباحثة أداة المقابلة مع العاملين في عيادات طب الأسنان في ألمانيا حيث كان الهدف من المقابلة تحديد العمليات الإدارية في ممارسات طب الأسنان وواجهاتها بوضوح، بالإضافة إلى فرص التحسين والأتمتة من خلال الرقمنة للحصول على جميع المعلومات اللازمة، تم تسجيل جميع العمليات الإدارية في المنظمة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: توفر النتائج التي توصلنا إليها وصفا تفصيلياً للتحديات الحالية ونقاط البداية لرقمنة العمليات وتحسينها في طب الأسنان، أي إنها بمثابة أساس لمزيد من التطوير وتساعد على تحسين جودة وكفاءة العمليات في مجال الرعاية الصحية، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل مستقبل نظام الرعاية الصحية الرقمي والموجه والحديث، وتوضيح النقاط المذكورة في الورقة وتعميقها وتنفيذها، حيث أن موضوع الرقمنة يؤثر على الجميع وله أيضا تأثير على جميع مجالات الحياة، ولهذا السبب، يجب عدم إهمال طب الأسنان ويجب تطوير حلول رقمية ومبتكرة لهذا المجال في المستقبل.

## **Study (MINA, et al 2022): THE ROLE OF DIGITALISATION IN THE PROCESS OF IMPROVING THE QUALITY OF URBAN PUBLIC SERVICES**

دراسة (مينا، وآخرون، 2022) دور الرقمنة في عملية تحسين جودة الخدمات العامة الحضرية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في عملية تحسين جودة الخدمات العامة الحضرية في بلدية القطاع UMUS4 في بوخارست، وقد استخدمت الباحثة أداة المقابلة والاستبانة مع 123 من المستفيدين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: إن عملية الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث المتعمقة التي تهدف إلى تحقيق الرقمنة في المزيد من البلديات.

## **Study (Turarkyzy, 2019): Digitization to optimize administrative procedures: a case study of Nazarbayev University**

دراسة (تورارسكيزي، 2019) الرقمنة لتحسين الإجراءات الإدارية: دراسة حالة جامعة نزارباييف: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الرقمنة على الإجراءات الإدارية لجامعة نزارباييف، وتحديدًا كيف تسهل الرقمنة عبء العمل على موظفي المؤسسة، وقد استخدمت الباحثة أداة المقابلة مع 15 مقابلة مع مجموعة مختارة من أصحاب المصلحة في كلية العلوم الإنسانية وكذلك فحص الورق المؤرشف والنظر إلى التقارير، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الجامعة لديها إمكانيات عالية لتصبح منظمة رقمية للتعليم مع وجود أصول إلكترونية وبرمجيات، وأن الإجراءات الإدارية للجامعة ليست رقمية بالكامل وذلك بسبب موقف الموظفين تجاه عمليات التوثيق على الرغم من تدريبهم على كيفية استخدام الأنظمة الإلكترونية إلا أنه لا يزال الموظفون ملتزمون بالعمل الورقي القديم الذي يتم الاستناد إليه كضمان للعمل المنجز، وأيضاً وجود انعدام الثقة، وأوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو الرقمنة قدر الإمكان لتحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية.

## **Study (Kourako, et al 2014): The impact of digitization on the management of administrative procedures: The case of building permits**

دراسة (كوراكو، وآخرون، 2014) أثر الرقمنة على إدارة الإجراءات الإدارية حالة تراخيص البناء: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آثار الرقمنة على إدارة الإجراءات الإدارية في الخدمة المدنية السويسرية

باستخدام أربعة أبعاد أساسية (المهام الإدارية، والوقت، والأدوار، والخدمات المقدمة لمستخدمي الإدارة العامة السويسرية)، وقد استخدمت الباحثة أداة الاستبانة والملاحظة الميدانية والمقابلة لجمع البيانات من العاملين في الخدمة المدنية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج أهمها: أن الرقمنة توفر وسائل جديدة لتلبية احتياجات مستخدميها، فهي تدعم ممارسات الحكومة في تحسين جودة تقديم الخدمات وعملياتها الداخلية، وأوصت الباحثة بإجراء دراسة حالة متعمقة لإجراءات تراخيص البناء في ثلاثة كانتونات سويسرية.

### **Study (Rasheed , et al 2024): The role of consultative leadership on administrative development**

دراسة (رشيد، وآخرون، 2024) دور القيادة الاستشارية في التنمية الإدارية: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستشارية في التنمية الإدارية في الدول النامية، وقد استخدم الباحثون أداة الاستبانة لجمع البيانات من الموظفين العاملين في وزارة الداخلية العراقية، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصل الباحثون إلى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الاستشارية والتنمية الإدارية. ونتيجة لذلك، فإن قائد المنظمة لديه فرص أكبر لإدارة المنظمة بنجاح من المدير أو القائد غير الرسمي الذي يفتقر إلى سلطة المكانة.

### **Study (Masaud, 2024): The Impact Of Administrative Development On The Effectiveness Of Decision–Making In The Thursday Market Amsihl**

دراسة (مسعود، 2024) أثر التنمية الإدارية على فاعلية اتخاذ القرار في سوق الخميس شركة أمسيهل للأسمت ومواد البناء في ليبيا: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير هذه العناصر الثلاثة (التدريب، تبسيط الإجراءات، الحوافز) على فاعلية اتخاذ القرار داخل الشركة، ويشير الباحثون إلى أن تدريب الموارد البشرية يمكن أن يعزز قدرات المديرين، في حين أن تبسيط الإجراءات يمكن أن يقلل الأعباء الإدارية ويسهل عملية صنع القرار، علاوة على ذلك، يمكن لنظام الحوافز الفعال أن يشجع المديرين على اتخاذ قرارات أكثر استراتيجية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية بين التنمية الإدارية وفعاليتها اتخاذ القرار، مبيناً أن الاستثمار في التدريب وتبسيط الإجراءات وتقديم الحوافز الفعالة يمكن أن يعزز فاعلية اتخاذ القرار في الشركات، وتشير النتائج أيضاً إلى أن التنمية الإدارية يمكن أن تكون أداة قوية لتحسين الأداء الإداري والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة، مما يؤدي بدورها إلى تعزيز الأداء العام للشركة.

## **Study (Wetty, 2023): Management Development Training Needs Assessment of Public Senior High School Heads In Ghana**

دراسة (ويتى، 2023) تقييم احتياجات التدريب للتنمية الإدارية لرؤساء المدارس الثانوية العامة في غانا: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم احتياجات التدريب للتنمية الإدارية لرؤساء المدارس الثانوية العامة وقد استخدم الباحث اداة الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات من العاملين في مدارس الثانوية العامة - غانا وعددهم 280 موظفاً من رؤساء المدارس، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها: أشارت النتائج إلى أن رؤساء جمعية SHS بحاجة إلى تدريب في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة المالية، والإدارة الأكاديمية، وإدارة الموارد البشرية لإدارة المدارس بكفاءة وفعالية والتأثير على أداء رؤساء المدارس، وخلصت الدراسة إلى أن تقييم احتياجات التدريب له تأثير إيجابي على مديري المدارس، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييم تفصيلي للاحتياجات قبل أي تدريب.

## **Study (Akhigbemidu, et al 2021): Management Development and Organizational Effectiveness: A Literature Review**

دراسة (أخيغبميدو، وآخرون، 2021) التنمية الإدارية والفعالية التنظيمية: مراجعة الأدبيات: هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التنمية الإدارية والفعالية التنظيمية، من أجل إظهار أهمية برامج التنمية الإدارية للنجاح التنظيمي الشامل، تمت مراجعة نظريتين: نظرية التبادل الاجتماعي والنظرية القائمة على الموارد (RBV) حيث قامت هذه الدراسة بتقييم الأدبيات من دراسات مختلفة حول التنمية الإدارية لمعرفة مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، كما سعت إلى تحديد أي حجج وثمرات موجودة في الأدبيات حول هذا الموضوع، ووفقاً للبحث توجد علاقة بين التنمية الإدارية والفعالية التنظيمية، وأظهرت النتائج وجود ارتباط كبير بين أبعاد التنمية الإدارية، مثل التدريب والتوجيه، ومؤشرات النجاح التنظيمي، مثل أداء الموظفين ورضا العملاء، وتأثرت متغيرات التوقع والمعايير بالثقافة التنظيمية، وأوصى الباحث بضرورة مراجعة برنامج التنمية الإدارية مثلاً مرة واحدة كل 3 أشهر علاوة على ذلك، يجب مراجعة العديد منها، ويجب تحديد المرشحين للبرامج التنموية بناءً على جميع عوامل الاختيار، وخاصة المؤهلات والتحديات الوظيفية، فيما يتعلق بالجودة وبرامج التنمية الإدارية، كما ينبغي أيضاً توفير الموارد الكافية.

**Study (Umoh et al 2014): MANAGEMENT DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE A CASE STUDY OF SOME SELECTED MANUFACTURING FIRMS IN RIVERS STATE. NIGERA**

دراسة (أوموه، وآخرون، 2014): التنمية الإدارية والمرونة التنظيمية: دراسة حالة لبعض شركات التصنيع المختارة في ولاية ريفرز-نيجيريا: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التنمية الإدارية على المرونة التنظيمية في الصناعة التحويلية النيجيرية، وقد استخدم الباحثون اداة الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات من موظفي 31 شركة تصنيع في بورت هاركورت وعددهم 140 موظفاً بشكل عشوائي من موظفي الشركات، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ثم توصل الباحثون إلى العديد من النتائج أهمها: أن التنمية الإدارية ترتبط بشكل كبير بالمرونة التنظيمية، وبناء على هذه النتائج توصلنا إلى أن التنمية الإدارية لها تأثير كبير على المرونة التنظيمية، ولذلك توصي الدراسة بأن تستخدم المنظمات برامج التنمية الإدارية الخاصة بها كإجراء للاحتفاظ بالمعرفة من شأنه توجيه الجهود بشكل استراتيجي بطريقة من شأنها أن تدفع النجاح التنظيمي.

## 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

- من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية قامت الباحثة بتسجيل الملاحظات التالية:
- 1- في الدراسات العربية سلطت دراسة (سلطان، 2022) الضوء على تحديد واقع الرقمنة بتناولها أبعاد الرقمنة، أما دراسة (هبال، 2023) ودراسة (بوخاري، وآخرون، 2022) سلطوا الضوء على متطلبات الرقمنة، أما دراسة (أبو دية، 2022) سلطت الضوء على دور الرقمنة في تحسين الخدمة، ودراسة (بن سليمان، 2021) سلطت الضوء على أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية.
  - 2- في الدراسات الأجنبية سلطت دراسة (مصطفاوي، 2023) الضوء على أثر رقمنة الإدارة الضريبية، في حين سلطت دراسة (يانسن، وآخرون، 2014) الضوء على أثر الرقمنة على إدارة الإجراءات الإدارية، أما دراسة (بوش، وآخرون، 2021) سلطت الضوء على رقمنة العمليات الإدارية في نظام الرعاية الصحية الألماني، أما دراسة (تورارسكيزي، 2019) سلطت الضوء على الرقمنة لتحسين الإجراءات الإدارية، أما دراسة (ميناء، وآخرون، 2022) سلطت الضوء على دور الرقمنة في عملية تحسين جودة الخدمات العامة.
  - 3- اعتمدت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي.
  - 4- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات، ما عدا دراسة (سلطان، 2022) ودراسة (أبو دية، 2022) ودراسة (جندي، 2019) ودراسة (ميناء، وآخرون، 2022) ودراسة (جبر، 2021) ودراسة (ويتى، 2023) ودراسة (اوموه، وآخرون، 2014) استخدموا أداة الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات، في حين دراسة (يانسن، وآخرون، 2014) استخدمت أداة الاستبانة والملاحظة الميدانية والمقابلة، ودراسة (بوش، وآخرون، 2021) ودراسة (تورارسكيزي، 2019) استخدموا المقابلة، واستخدمت دراسة (بن سليمان، 2012) الملاحظة المباشرة وغير المباشرة، والمقابلة، في حين استخدمت دراسة (ادريس، وآخرون، 2020) التحليل باستخدام UML البرمجية باستخدام الاندريود استديو.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ما يلي:

أنها تعتبر الأولى من نوعها على المستوى المحلي والعربي والتي تناولت المتغير المستقل رقمنة الإجراءات الإدارية والمتغير التابع التنمية الإدارية.

جدول (2:2): تحليل الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	المتغيرات	الحدود المكانية	الحدود البشرية	المنهج	الأداة
❖	أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية دراسة حالة بنكي: BADR،BDL بالمسيلة (هبال، 2023)	الرقمنة	البنوك التجارية BDL, BADR بالمسيلة	الموظفين العاملين في البنوك التجارية	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة
النتائج والتوصيات	<p>النتائج: أظهرت النتائج أن هناك توفر لمتطلبات الرقمنة على مستوى البنكين (بنك التنمية المحلية BDL وبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR)، وبينت النتائج أن مستوى جودة الخدمات الإلكترونية واستفادة العملاء (المصدرين، والمستوردين) من رقمنة العمليات التجارية كان مرتفعاً من وجهة نظر المبحوثين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية بين توفر متطلبات استخدام الرقمنة، وتحسين مستوى الخدمات المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية في البنكين.</p> <p>التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تفعيل رقمنة عمليات التجارة الخارجية بما يتماشى مع التطورات في قطاع الأعمال، وتطوير أنظمة فعالة لأمن وحماية البيانات والمعلومات الرقمية، والعمل على تخصيص موارد مالية كافية وتطوير برامج لتدريب الموارد البشرية وتنميتها، وتحديث نظم المعلومات والتجهيزات والمعدات.</p>					
❖	تحديد واقع الرقمنة الإلكترونية: دراسة استطلاعية في مكاتب جامعة الموصل (سلطان، 2022)	الرقمنة	مكاتب الموصل	العاملين في مكاتب الموصل والبالغ عددهم (150)	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلات وأداة الاستبانة
النتائج والتوصيات	<p>النتائج: أظهرت النتائج ان النسب المترتبة لأبعاد الرقمنة حققت انتماءً متوسطاً، ومن أكثر المتغيرات التي كان انتمائها متوسطاً تمثل ببعده المعرفة والكفاءات الرقمية بنسبة استجابة جيدة، في حين بعد السجلات الورقية الأصلية كانت الأقل أهمية.</p> <p>التوصيات: يوصي الباحث بضرورة دعم وترسيخ فكرة وموضوع الرقمنة الإلكترونية في مكاتب جامعة الموصل لتطوير عملها وبما يؤمن ويوفر أفضل خدمات</p>					

رقمية للمستفيدين والمتعاملين معها.						
❖	دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية. الحالة الدراسية (center call) (أبو دية، 2022)	الرقمنة	وزارة الداخلية الفلسطينية-رام الله	متلقي الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية وعددهم (144)	المنهج الوصفي التحليلي	المقابلة وأداة الاستبانة
النتائج والتوصيات	النتائج: أظهرت النتائج وجود موافقة على الرقمنة بدرجة كبيرة، حيث ساهمت الرقمنة في تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضى المواطن بدرجة عالية جدا من خلال نظام الاتصال المركزي (center call). التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تطوير وتحديث بوابة الخدمات الإلكترونية لوزارة الداخلية الفلسطينية ومواكبة أحدث التطورات التكنولوجية، وإتاحة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية من خلال البوابة الإلكترونية للوزارة.					
❖	متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية -دراسة حالة الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة (بوخاري، وآخرون، 2022)	الرقمنة	بلدية البويرة، الجزائر	موظفي الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة
النتائج والتوصيات	النتائج: أظهرت النتائج الدعم الكامل للتحويل الرقمي للإدارة من قبل الموظفين وتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات اللازمة لذلك، وجود تعاون كبير بين الموظفين لتسهيل عملية استخراج الوثائق وتحسين الخدمة للمواطنين، وجود عواقب تعترض تطوير قدرات الموظفين مثل نقص الدورات التكوينية التي تتعلق بمجال الرقمنة، تقوم الإدارة بالاهتمام بمواردها البشرية بشكل جيد. التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة حل المشاكل المتعلقة بأمن المعلومات في الإدارة العمومية، ودعم الكفاءات وصناع المعرفة في مجال الرقمنة، وتنظيم دورات علمية متخصصة في مجال الرقمنة والتحول الرقمي لمواكبة التطورات واثراء المعرفة.					
❖	أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية -دراسة ميدانية بمحكمة أدرار- (بن سليمان، 2021)	رقمنة العمليات الإدارية	محكمة أدرار بالجزائر	موظفي المحكمة (قضاة وأمناء ضبط)	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الملاحظة المباشرة والملاحظة غير المباشرة والمقابلة
النتائج والتوصيات	النتائج: أظهرت النتائج أن رقمنة العمليات الإدارية تؤثر على أداء الموارد البشرية، وأن هناك دعماً من قبل وزارة العدل لسياسات تطبيق الرقمنة الإدارية ومواكبة					

<p>التطورات التكنولوجية، وأن معظم الأفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحاسوب بين الدرجة المتوسطة والجيدة، وأن استخدام الرقمنة يزيد من فعالية أداء الموارد البشرية، وأن وجود الكفاءة العلمية مع الإلمام بالتكنولوجيا الحديثة يساهم في رفع كفاءة الأداء، كما بينت أن وجود النقص في الدورات التكوينية الخاصة بالتكنولوجيا له تأثير سلبي على كفاء الأداء.</p> <p>التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة توضيح فائدة الرقمنة لجميع موظفي المحكمة وضرورة توضيح أهمية مدى أمن وحماية المعلومات، وضرورة إدخال تكنولوجيا رقمنة الوثائق والتخلص التدريجي من الوثائق الورقية.</p>						
❖	العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الفلسطينية (الخضري، 2023)	التنمية الإدارية	جامعة غزة - فلسطين	الأفراد العاملين في الجامعة	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة
<p>النتائج والتوصيات</p> <p>النتائج: وجود علاقة طردية بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية الإدارية، حيث كانت درجة الموافقة على أبعاد التنمية الإدارية متوسطة في جامعة غزة. التوصيات: وأوصت الدراسة بدعم وتعزيز المرونة التنظيمية التي تساعد في تقبل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية، وأن تقوم بعمل ندوات وورش عملية وتدريبية لرفع كفاءة الموارد البشرية التكنولوجية، وأن يتم العمل على رفع كفاءة الممارسة الإدارية للإدارة العليا والوسطى في مختلف المؤسسات.</p>						
❖	واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بني سويف (عبد القادر وآخرون، 2020)	التنمية الإدارية	مديرية الشباب والرياضة بني سويف	العاملين بمديرية الشباب والرياضة	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة
<p>النتائج والتوصيات</p> <p>النتائج: تحتاج المديرية الى استحداث إدارة مختصة بتدريب للعاملين للمساهمة في الحد من الوقوع في الأخطاء الإدارية، لا يوجد اختيار جيد للكفاءات الإدارية لشغل الوظائف الشاغرة، لا تتمتع الإدارة العليا بالشفافية لإلحاق العاملين بالدورات التدريبية، لا يوجد برامج تنمية إدارية تقدمها المديرية في مجال العمل والتخصص.</p> <p>التوصيات: يجب استحداث إدارة مختصة بالتنمية الإدارية للعاملين، يجب مراعاة التخطيط المستقبلي للكوادر الإدارية.</p>						
❖	دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة (جندي، 2019)	التنمية الإدارية	ديوان عام محافظة الإسكندرية	العاملين بديوان عام محافظة الإسكندرية (إدارة عليا وسطي)	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة + مقابلات



جميع التخصصات في الهيكل الوظيفي.						
❖	دور تطبيق الإدارة الإلكترونية في تبسيط الإجراءات الإدارية في المنظمة دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في وزارة النفط العراقية (جبر، 2021)	الإجراءات الإدارية	وزارة النفط العراقية	الأفراد العاملين في الأقسام والشعب	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة والمقابلة
النتائج والتوصيات	النتائج: وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين الإدارة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية له دور في تبسيط الإجراءات الإدارية لأنها تزيل التعقيدات والدقة والسرعة في إنجاز الأعمال وتخفيض التكاليف. التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة أتمتة أنشطة وإجراءات الدوائر الورقية في الوزارة وتحويلها إلى إلكترونية.					
❖	أتمته الإجراءات ودورها في تسهيل الإجراءات الإدارية بحلية بحري: إجراءات ترخيص عربات نقل الركاب عن طريق تطبيق أند رويد نموذجاً (إدريس، وآخرون، 2020)	الإجراءات الإدارية	محلية بحري، الخرطوم، السودان	المواطنين (السائقين) بحلية بحري، الخرطوم، السودان	المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي	التحليل باستخدام UML البرمجة باستخدام الاندرويد استديو
النتائج والتوصيات	النتائج: تسريع الحصول على المعلومات الخاصة بالخدمات، ووجود خاصية تحميل المستندات على التطبيق لتسريع الإجراءات اللازمة، لتسهيل تنفيذ جميع الخدمات بالمحليات. التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة إدخال خدمة الدفع الإلكتروني، كما وأوصت بضرورة توفير خاصية تسمح للمواطن بمتابعة سير إجراءاتهم إلكترونياً.					
❖	دور تكنولوجيا المعلومات في تبسيط الإجراءات الإدارية بالتطبيق على فروع مصرف الراجحي بالطائف (العرباوي، وآخرون، 2019)	الإجراءات الإدارية	فرع مصرف الراجحي بالطائف	الموظفين الإداريين	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة
النتائج والتوصيات	النتائج: أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى العاملين جاء بدرجة مرتفعة، حيث كانت أكثر المعايير التي تم تقييمها هي (تخفيض الإجراءات الإدارية، ومن ثم يليها تحسين إجراءات العمل، ويليهما سرعة الإنجاز وجودة الخدمة وجميعهم ضمن المستوى المرتفع). التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة وضع خطط تطويرية لاستخدام الأنظمة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية.					
❖	واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية	الإجراءات	الجامعات الأردنية	موظفي الإدارات	المنهج	أداة الاستبانة

	الوصفي المسحي	الأكاديمية	الحكومية	الإدارية	للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية (الشخاترة، أ، وآخرون 2019)		
النتائج والدراسات	النتائج: أظهرت النتائج أن واقع الإجراءات الإدارية الممارسة جاءت بدرجة متوسطة في أربعة مجالات (الرؤيا والقيادة، بيئة العمل، والخدمات التي تقدمها المنظمة، والارتباط العاطفي بالمنظمة) وجاءت بدرجة منخفضة في مجالين (المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي). التوصيات: أوصلت الدراسة بضرورة تعزيز وعي القيادات العليا حول أهمية اتخاذ الإجراءات الإدارية المناسبة لتعزيز سمعة المؤسسة.						
❖	أداة الاستبانة	المنهج الوصفي المسحي التطويري	جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية	المدارس الثانوية الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية	الإجراءات الإدارية	إجراءات إدارية مقترحة لتقليل هدر الوقت وفقا لنموذج كايزن في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن (أبو حمدي، وآخرون، 2018)	
النتائج والتوصيات	النتائج: أظهرت الدراسة درجة استخدام مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لإجراءات تقليل هدر الوقت المدرسي على نحو عام متوسطة. التوصيات: أوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم بضرورة اعتماد هذه الإجراءات الإدارية المقترحة.						
الدراسات الإنجليزية							
❖	أداة الاستبانة	المنهج الوصفي التحليلي	العاملين والمهنيين في المديرية	مديرية الضرائب لولاية بشار الجزائر	الرقمنة	أثر رقمنة الإدارة الضريبية على كل من عملية تحصيل الضرائب والتزام دافعي الضرائب: أدلة تجريبية من إدارة الضرائب في بشار - الجزائر (مصطفاوي، 2023)	

النتائج والتوصيات		<p>النتائج: وقد أظهرت الدراسة أن استخدام الرقمنة في إجراءات تحصيل الضرائب أسرع من الطريقة التقليدية، ويساهم في تقليل النفقات، ورفع الإيرادات، وتقليل فرص ممارسة الفساد المالي، إضافة إلى ذلك، تؤكد الدراسة أن عملية الرقمنة تساهم في ضمان احترام دافعي الضرائب للقوانين المعمول بها، إلا أن استخدام الإقرار وطرق الدفع الإلكترونية لم يصل إلى المستوى المقبول من رضا المكلفين بسبب قلة الوعي لديهم؛ يضاف إلى ذلك أن إجراءات الدفع الإلكتروني وتحصيل الضرائب حتى الآن لا تزال تتسم بالتعقيد وعدم الدقة، بسبب عدم توفر الكفاءات اللازمة في الإدارة محل الدراسة.</p> <p>التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ الرقمنة وتطوير اليات العمل والاهتمام بالاحتياجات والمتطلبات اللازمة للرقمنة.</p>				
❖	دور الرقمنة في عملية تحسين جودة الخدمات العامة الحضرية (مينا، وآخرون، 2022)	الرقمنة	بلدية القطاع UMUS4 في بوخارست	123 من المستفيدين	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة، والمقابلة
النتائج والتوصيات		<p>النتائج: إن عملية الرقمنة تساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين، وأوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث المتعمقة التي تهدف إلى تحقيق الرقمنة في المزيد من البلديات.</p>				
❖	رقمنة العمليات الإدارية في نظام الرعاية الصحية الألماني مع التركيز على ممارسات طب الأسنان (بوش، وآخرون، 2021)	رقمنة العمليات الإدارية	عيادات طب الأسنان الألمانية	العاملين في العيادات	المنهج الوصفي التحليلي	أداة المقابلة
النتائج والتوصيات		<p>توفر النتائج التي توصلنا إليها وصفا تفصيلياً للتحديات الحالية ونقاط البداية لرقمنة العمليات وتحسينها في طب الأسنان، أي إنها بمثابة أساس لمزيد من التطوير وتساعد على تحسين جودة وكفاءة العمليات في مجال الرعاية الصحية، وأوصت الدراسة بضرورة تشكيل مستقبل نظام الرعاية الصحية الرقمي والموجه والحديث، وتوضيح النقاط المذكورة في الورقة وتعميقها وتنفيذها، حيث أن موضوع الرقمنة يؤثر على الجميع وله أيضا تأثير على جميع مجالات الحياة، ولهذا السبب، يجب عدم إهمال طب الأسنان ويجب تطوير حلول رقمية ومبتكرة لهذا المجال في المستقبل.</p>				
	الرقمنة لتحسين الإجراءات الإدارية: دراسة حالة جامعة نزارباييف (تورارسكي، 2019)	الرقمنة، الإجراءات الإدارية	جامعة نزارباييف في كازاخستان	الطاقم الإداري في كلية العلوم والانسانيات وعددهم 25	المنهج الوصفي التحليلي	أداة المقابلة
النتائج والتوصيات		<p>النتائج: أن الجامعة لديها إمكانات عالية لتصبح منظمة رقمية للتعليم مع وجود أصول إلكترونية وبرمجيات، وأن الإجراءات الإدارية للجامعة ليست رقمية بالكامل</p>				

<p>وذلك بسبب موقف الموظفين تجاه عمليات التوثيق على الرغم من تدريبهم على كيفية استخدام الأنظمة الإلكترونية الا أنه لا يزال الموظفون ملتزمون بالعمل الورقي القديم الذي يتم الاستناد إليه كضمان للعمل المنجز، وجود انعدام الثقة.</p> <p>التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو الرقمنة قدر الإمكان لتحسين وتبسيط الإجراءات الإدارية.</p>						
❖	أثر الرقمنة على إدارة الإجراءات الإدارية حالة تراخيص البناء (كوراكو، وآخرون، 2014)	الرقمنة، الإجراءات الإدارية	الخدمة المدنية السويسرية	موظفي الخدمة المدنية	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة والملاحظة الميدانية والمقابلة
النتائج والتوصيات		<p>النتائج: توفر الرقمنة وسائل جديدة لتلبية احتياجات مستخدميها، فهي تدعم ممارسات الحكومة في تحسين جودة تقديم الخدمات وعملياتها الداخلية.</p> <p>التوصيات: أوصت الباحثة بإجراء دراسة حالة متعمقة لإجراءات تراخيص البناء في ثلاثة كانتونات سويسرية.</p>				
❖	دور القيادة الاستشارية في التنمية الإدارية (رشيد، وآخرون، 2024)	التنمية الإدارية	وزارة الداخلية العراقية	العاملين في الوزارة	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة
النتائج والتوصيات		<p>القيادة الاستشارية هي أسلوب ديمقراطي يدمج الموظفين بشكل متعمد في الإدارة التنظيمية وصنع القرار لزيادة شعور الموظفين بالملكية ومواءمة أهدافهم مع أهداف النتائج: أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الاستشارية والتنمية الإدارية، ونتيجة لذلك، فإن قائد المنظمة لديه فرص أكبر لإدارة المنظمة بنجاح من المدير أو القائد غير الرسمي الذي يفتقر إلى سلطة المكانة.</p>				
❖	أثر التنمية الإدارية على فاعلية اتخاذ القرار في سوق الخميس شركة أمسهل للأسمنت ومواد البناء في ليبيا (مسعود، 2024)	التنمية الإدارية	سوق الخميس شركة أمسهل للأسمنت ومواد البناء في ليبيا		المنهج الوصفي	
النتائج والتوصيات		<p>النتائج: وخلص البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التنمية الإدارية وفعالية اتخاذ القرار، مبينا أن الاستثمار في التدريب وتبسيط الإجراءات وتقديم الحوافز الفعالة يمكن أن يعزز فعالية اتخاذ القرار في الشركات، وتشير النتائج أيضاً إلى أن التنمية الإدارية يمكن أن تكون أداة قوية لتحسين الأداء الإداري والقدرة على اتخاذ قرارات فعالة، مما تؤدي بدورها إلى تعزيز الأداء العام للشركة.</p>				

❖	تقييم احتياجات التدريب للتنمية الإدارية لرؤساء المدارس الثانوية العامة في غانا (ويتي، 2023)	التنمية الإدارية	مدارس الثانوية العامة - غانا	280 موظفا من رؤساء المدارس الثانوية العامة	المنهج الوصفي التحليلي	أداة الاستبانة والمقابلات
النتائج والتوصيات	<p>النتائج: أشارت النتائج إلى أن رؤساء جمعية SHS بحاجة إلى تدريب في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والإدارة المالية، والإدارة الأكاديمية، وإدارة الموارد البشرية لإدارة المدارس بكفاءة وفعالية والتأثير على أداء رؤساء المدارس، وخلصت الدراسة إلى أن تقييم احتياجات التدريب له تأثير إيجابي على مديري المدارس.</p> <p>التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة إجراء تقييم تفصيلي للاحتياجات قبل أي تدريب.</p>					
❖	التنمية الإدارية والفعالية التنظيمية: مراجعة الأدبيات (أخيغيميدو، وآخرون، 2021)	التنمية الإدارية			المنهج الوصفي	تمت مراجعة نظريتين: نظرية التبادل الاجتماعي والنظرية القائمة على الموارد (RBV)، وقامت هذه الدراسة بتقييم الأدبيات من دراسات مختلفة حول التنمية الإداري
النتائج والتوصيات	<p>وأظهرت النتائج وجود علاقة بين التنمية الإدارية والفعالية التنظيمية، وجود ارتباط كبير بين أبعاد التنمية الإدارية، مثل التدريب والتوجيه، ومؤشرات النجاح التنظيمي، مثل أداء الموظفين ورضا العملاء، تأثرت متغيرات التوقع والمعايير بالثقافة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة برنامج التنمية الإدارية مثلاً مرة واحدة كل 3 أشهر علاوة على ذلك، يجب مراجعة العديد منها، ويجب تحديد المرشحين للبرامج التنموية بناءً على جميع عوامل الاختيار، وخاصة المؤهلات والتحديات الوظيفية، فيما يتعلق بالجودة وبرامج التنمية الإدارية، كما ينبغي أيضاً توفير الموارد الكافية.</p>					

أداة الاستبانة والمقابلات	المنهج الوصفي التحليلي	140 موظفًا بشكل عشوائي من موظفي الشركات	31 شركة تصنيع في بورت هاركورت-نيجيريا	التنمية الإدارية	التنمية الإدارية والمرونة التنظيمية: دراسة حالة لبعض شركات التصنيع المختارة في ولاية ريفرز-نيجيريا (أوموه، وآخرون، 2014)	❖
<p>وأظهرت النتائج أن التنمية الإدارية ترتبط بشكل كبير بالمرونة التنظيمية، وبناء على هذه النتائج توصلنا إلى أن التنمية الإدارية له تأثير كبير على المرونة التنظيمية.</p> <p>التوصيات: توصي الدراسة بأن تستخدم المنظمات برامج التنمية الإدارية الخاصة بها كإجراء للاحتفاظ بالمعرفة من شأنه توجيه الجهود بشكل استراتيجي بطريقة من شأنها أن تدفع النجاح التنظيمي.</p>						النتائج والتوصيات

الجدول من إعداد الباحثة

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

#### 1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض تفصيلياً لمنهجية وإجراءات الدراسة بدءاً من جمع البيانات والخروج بالتوصيات، ونوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، ومقياس الأداة، صدق وثبات أداة الدراسة، وحدود ومحددات الدراسة وعينة ومجتمع الدراسة، وتحليل البيانات، واختبار توزيع البيانات، وتصنيف مقياس الدراسة.

#### 2.3 منهجية واجراءات الدراسة

استخدمت الباحثة في إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة حاضر الظاهرة كما توجد بالواقع (خصائصها، علاقاتها، العوامل المؤثرة فيها) ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً.

#### 3.3 أداة الدراسة

1- تم اعتماد أداة المقابلة في جمع البيانات التي تتعلق بموضوع الإجراءات الإدارية، حيث تم عمل مقابلة مع رؤساء الأقسام الإدارية (السكرتاريا، شؤون الموظفين، قسم الهندسة والصيانة، المستودع، المحاسبة، التسجيل، التدبير المنزلي) كما يظهر في الملحق رقم (5) لتدوين الإجراءات الإدارية.

2- وتم اعتماد أداة الاستبانة في جمع البيانات، وقد جاءت مكونة من ثلاثة أجزاء كما يوضحها الشكل ادناه وهي: الجزء الأول ويتكون من العنوان ورسالة مصاحبة، الجزء الثاني ويتكون من 6 فقرات من البيانات التعريفية (خصائص ديمغرافية/ مؤسسية)، والجزء الثالث ويتكون من

الأسئلة الجوهرية وهو مقسم بناءً على أهداف الدراسة ويتكون من 94 فقرة لقياس ما صممت الاستبانة لقياسه، حيث أن تصميم الاستبانة ومحاورها وفقراتها مبين في الجدول (1.3) ادناه:

جدول 1.3 توزيع فقرات الاستبانة الرئيسية على محاورها من إعداد الباحثة

الرسالة المصاحبة		الأقسام
عددتها	الفقرات	القسم الأول
6	البيانات التعريفية	القسم الثاني
واقع رقمنة الإجراءات الإدارية		
11	المعرفة والكفاءات الرقمية	
11	إدارة التغيير والتطوير الرقمية	
10	التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية	
12	السياسات والإجراءات والعمليات	
6	نشر ثقافة الرقمنة	
11	إدارة السجلات الرقمية	
واقع التنمية الإدارية		القسم الثالث
6	البعد التنظيمي للتنمية الإدارية	
9	البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية	
6	تطوير العنصر البشري	
6	تطوير النظم الإدارية	

### 1.3.3 صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة للتأكد من قدرة الدراسة على قياس ما صممت لقياسه، وتم التأكد من ذلك عبر مرحلتين كالتالي:

المرحلة الأولى ما قبل توزيع الاستبانة (صدق المحتوى): من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين ومن ذوي الاختصاص والخبرة، الذين أبدوا ملاحظاتهم حول الاستبانة، وبناءً على ملاحظاتهم قامت الباحثة بالتعديلات اللازمة للفقرات ووضعها في صورتها السليمة الحالية.

المرحلة الثانية (صدق الاتساق الداخلي): بعد أن تم توزيع 30 استبياناً على عينة استطلاعية من الموظفين، خلافاً لعينة الدراسة الأساسية (لم يتم دمجها مع العينة الأساسية)، وبعد استكمال التوزيع

واسترداد الاستبانات، تم عمل اختبار صدق الأداة يعتمد على معامل الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة والمحور الذي ترتبط به كما هو موضح في الجدول (4:3)، والجدول (5:3):

جدول (3:3) معامل ارتباط بيرسون لواقع رقمنة الإجراءات الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (R)	بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية:	
0.000	0.447**	يمتلك الموظفون (المعارف والكفاءات) لمواكبة التطورات في ميدان العمل	B1
0.000	0.803**	يمتلك الموظفون الكفاءة في انجاز العمل باستخدام التكنولوجيا الرقمية	B2
0.000	0.657**	لدى الموظفون القدرة على التعامل مع الوثائق الرقمية	B3
0.000	0.791**	لدى الموظفون القدرة على التعامل مع الخدمات الرقمية	B4
0.000	0.814**	لدى الموظفون القدرة على إدارة الخدمات الرقمية	B5
0.000	0.752**	لدى الموظفون القدرة على العمل والتوافق في بيئة سريعة الحركة والمرونة	B6
0.000	0.745**	لدى الموظفون القدرة على تبادل المعارف والمهارات في استخدام الخدمات الرقمية	B7
0.000	0.646**	لدى الموظف القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين على الانترنت باستخدام (البريد الالكتروني وتطبيقات التواصل الاجتماعي).	B8
0.000	0.637**	يمتلك الموظفون المعرفة في كيفية استخدام التطبيقات والبرامج المختلفة ذات الصلة بالإجراءات الإدارية	B9
0.000	0.843**	لدى الموظفون القدرة على التعامل مع أنظمة المعلومات الصحية الالكترونية	B10
0.000	0.567**	يواجه الموظفون تحديات في استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإجراءات الإدارية	B11
<b>بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية</b>			
تعمل إدارة التغيير والتطوير الرقمية للإجراءات الإدارية على ما يلي:			
0.000	0.847**	تحسين الكفاءة والفاعلية	C1
0.000	0.810**	تحسين الجودة	C2
0.000	0.701**	تبسيط الإجراءات الإدارية	C3
0.000	0.794**	تحسين رضا الموظفين	C4
0.000	0.789**	تحسين رضا المرضى	C5
الإجراءات الإدارية التي تعتقد أنها بحاجة إلى رقمنة:			
0.000	0.548**	إجراءات الاتصال الإداري	C6
0.000	0.647**	إجراءات التعميمات	C7
0.000	0.689**	إجراءات الصادر	C8

0.000	0.700**	إجراءات الوارد	C9
0.000	0.786**	إجراءات الأرشفة	C10
0.000	0.700**	تساعد رقمنة الإجراءات الإدارية الأفراد في الوصول للمصادر والمعلومات بسهولة ويسر	C11
<b>بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية</b>			
0.000	0.702**	يحتل التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية أهمية كبيرة في المستشفى	D1
0.000	0.653**	يوجد تخطيط علمي دقيق لتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية لرقمية	D2
0.000	0.636**	يوجد تحديد واضح لجميع الإجراءات المرتبطة بكل عملية إدارية	D3
0.000	0.795**	تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ رقمنة الإجراءات الإدارية	D4
0.000	0.793**	يتم تحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للرقمنة	D5
0.000	0.814**	في مرحلة التخطيط يتم اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الإجراءات الإدارية التي تحتاج إلى رقمنة	D6
0.000	0.726**	تقوم المستشفى بعمل تقييم شامل للإجراءات الإدارية الحالية لتحديد نقاط الضعف ومجالات التحسين المحتملة	D7
0.000	0.750**	يوجد أهداف استراتيجية واضحة لرقمنة الإجراءات الإدارية	D8
0.000	0.713**	يساهم التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية في تحسين (الكفاءة، الإنتاجية، رضا الموظفين)	D9
0.000	0.622**	تسعى رقمنة الإجراءات الإدارية لـ (تقليل عبء العمل، وزمن الانتظار للمرضى)	D10
<b>بُعد السياسات والإجراءات والعمليات</b>			
0.000	0.577**	يوجد سياسة لإدارة إجراءات الاتصال الإداري في المستشفى بشكل الكتروني	E1
0.000	0.575**	يوجد سياسة لإدارة إجراءات الصادر بشكل الكتروني في المستشفى	E2
0.000	0.678**	يوجد سياسة لإدارة إجراءات الوارد بشكل الكتروني في المستشفى	E3
0.000	0.555**	تتوفر (سياسات وإجراءات خاصة) لحوسبة الإجراءات الإدارية على جميع المستويات الإدارية والفنية	E4
0.000	0.465**	تحدد المستشفى (سياسات وإجراءات وعمليات) مسبقة لحوسبة الملفات الورقية	E5
0.000	0.573**	تتوفر شبكة اتصالات داخلية للمستشفى واتصال بشبكة الأنترنت	E6
0.000	0.743**	تتوفر أجهزة تقنية خاصة بتحويل الملفات من تقليدية (ورقية) إلى رقمية (الالكترونية)	E7
0.000	0.822**	تتوفر كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة	E8
0.000	0.730**	يتوفر دعم مادي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله	E9
0.000	0.718**	تتوفر إجراءات قانونية وتنظيمية للحفاظ على خصوصية المعلومات وحمايتها	E10

0.000	0.791**	تتوفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة للعمل على إدارة الملفات الورقية إلكترونياً	E11
0.000	0.833**	يوجد سياسات مسبقة للبحث عن الوثائق الرقمية (الإلكترونية) واسترجاعها	E12
<b>بُعد نشر ثقافة الرقمنة</b>			
0.000	0.832**	تعمل المستشفى على توعية العاملين بأهمية رقمنة الإجراءات الإدارية	F1
0.000	0.901**	تعمل المستشفى على تدريب العاملين على المهارات الرقمية اللازمة	F2
0.000	0.842**	تشجع المستشفى العاملين على استخدام التكنولوجيا الرقمية في إجراءاتهم الإدارية	F3
0.000	0.901**	تعمل المستشفى على تطوير البنية التكنولوجية بما يتلاءم مع احتياجات العمل الرقمي	F4
0.000	0.916**	يتم التشجيع على الابتكار داخل المستشفى	F5
0.000	0.892**	يتم عقد (دورات تدريبية، ورش عمل) لتعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين	F6
<b>بُعد إدارة السجلات الرقمية</b>			
0.000	0.683**	يوجد سياسة لإدارة الوثائق بشكل رقمي في المستشفى	G1
0.000	0.711**	تلتزم سياسة إدارة الوثائق جميع المستخدمين باستخدام النظام الإلكتروني المعتمد في المستشفى	G2
0.000	0.754**	تلتزم سياسة إدارة الوثائق جميع المستخدمين بتطبيق الشروط المعتمدة لضمان تغذية النظام بشكل تلقائي وشمولي ودقيق	G3
تحدد سياسة إدارة الوثائق في المستشفى:			
0.000	0.771**	مسؤوليات المخولين في مجال انشاء وثائق رقمية اصلية بشكل موثوق وسليم	G4
0.000	0.696**	ادخال الوثائق في النظام	G5
0.000	0.674**	تصنيف الوثائق في النظام	G6
0.000	0.707**	حفظ الوثائق في النظام	G7
0.000	0.741**	تحدد صلاحيات الاطلاع على الوثائق	G8
توفر سياسة إدارة الوثائق:			
0.000	0.723**	إجراءات لحماية البيانات وعدم فقدانها	G9
0.000	0.807**	إمكانية البحث عن البيانات واسترجاعها	G10
0.000	0.715**	سهولة الوصول الى المعلومات والوثائق المخزنة فيها	G11

يلاحظ من الجدول (3:3) ان معاملات الارتباط لفقرات بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية دالة احصائياً عند (الفا  $> 0.05$ ) وتراوحت بين (0.447 - 0.843)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية.

وأن معاملات الارتباط لفقرات بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوحت بين (0.548 – 0.847)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية.

وأن معاملات الارتباط لفقرات بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوحت بين (0.622 – 0.814)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات.

وأن معاملات الارتباط لفقرات بُعد السياسات والإجراءات والعمليات الرقمية دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوحت بين (0.465 – 0.833)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات بُعد السياسات والإجراءات والعمليات الرقمية.

وأن معاملات الارتباط لفقرات بُعد نشر ثقافة الرقمنة دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوحت بين (0.832 – 0.916)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات بُعد نشر ثقافة الرقمنة

وأن معاملات الارتباط لفقرات بُعد إدارة السجلات الرقمية دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوحت بين (0.674 – 0.807)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات بُعد إدارة السجلات الرقمية (Backup).

جدول (4:3) معامل ارتباط بيرسون لواقع التنمية الإدارية

القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (R)	البُعد التنظيمي للتنمية الإدارية	
0.000	0.732**	الهيكل التنظيمي للمستشفى يوفر قنوات اتصال سريعة	H1
0.000	0.892**	تعمل المستشفى على تطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع متطلبات العمل	H2
0.000	0.815**	الهيكل التنظيمي للمستشفى واضح يبين الأدوار المختلفة للموظفين	H3
0.000	0.827**	يتسم الهيكل التنظيمي في المستشفى بالمرونة	H4
0.000	0.791**	تعمل المستشفى على تعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الاجراءات	H5
0.000	0.814**	يعزز الهيكل التنظيمي للمستشفى التنسيق والتواصل بين مختلف الإدارات والأقسام	H6

البُعد الاجتماعي للتنمية الإدارية		
0.000	0.796**	توفر المستشفى بيئة عمل آمنة وصحية وداعمة للعاملين
0.000	0.650**	يقدم المستشفى خدماته لمجتمع متنوع من مختلف الأعمار
0.000	0.795**	يتوفر تواصل فعال مع المرضى وعائلاتهم لتقديم رعاية صحية جيدة
تعمل المستشفى على تلبية متطلبات المحيط الاجتماعي من خلال:		
0.000	0.800**	تقوم إدارة المستشفى بتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى
0.000	0.834**	توفر إدارة المستشفى خدمات صحية شاملة ومتكاملة تلبي احتياجات المجتمع
0.000	0.833**	تكرس إدارة المستشفى جميع الموارد لزيادة رضا المجتمع وأصحاب المصالح عن الخدمات الصحية المقدمة
توفر المستشفى بيئة داعمة لأصحاب المصالح من خلال:		
0.000	0.839**	توفير بيئة آمنة ومريحة للمرضى والعائلات
0.000	0.783**	احترام خصوصية المرضى وعائلاتهم
0.000	0.811**	توفر المستشفى أماكن استراحة مناسبة للمرضى وعائلاتهم
بُعد تطوير العنصر البشري		
0.000	0.837**	يتم تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية
0.000	0.828**	تهتم إدارة المستشفى بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة
0.000	0.926**	تُعزز المستشفى الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين
0.000	0.873**	تعمل المستشفى على تنمية مهارات التواصل والتفاعل لدى الأفراد
0.000	0.894**	تعمل المستشفى على بناء الثقة وروح الفريق لدى الأفراد
0.000	0.901**	تعمل المستشفى على تحفيز الموظفين باستمرار لزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم
بُعد تطوير النظم الإدارية		
0.000	0.879**	تعمل المستشفى على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل مستمر
0.000	0.893**	تعمل المستشفى على تحسين أدائها من خلال تطوير الأنظمة
0.000	0.855**	تعمل المستشفى على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية من خلال تطوير أنظمتها
0.000	0.846**	تعمل المستشفى على تطوير الإجراءات الإدارية بشكل مستمر
0.000	0.807**	الأنظمة والقوانين المتبعة قادرة على حل جميع المشاكل
0.000	0.905**	الأنظمة والقوانين المتبعة تتسم بالمرونة

يلاحظ من الجدول (4:3) أن معاملات الارتباط لفقرات البُعد التنظيمي للتنمية الإدارية دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوح بين (0.732 - 0.892)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات البُعد التنظيمي للتنمية الإدارية.

وأن معاملات الارتباط لفقرات البُعد الاجتماعي للتنمية الإدارية دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوحت بين (0.650 – 0.839)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات البُعد الاجتماعي للتنمية الإدارية.

وأن معاملات الارتباط لفقرات بُعد تطوير العنصر البشري دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوحت بين (0.828 – 0.926)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات بُعد تطوير العنصر البشري.

وأن معاملات الارتباط لفقرات بُعد تطوير النظم الإدارية دالة احصائياً عند (الفا  $\geq 0.05$ ) وتراوحت بين (0.807 – 0.905)، مما يشير الى الاتساق الداخلي لفقرات بُعد تطوير النظم الإدارية.

وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات أداة الاستبانة، وبالتالي قدرة أداة الدراسة على قياس ما صممت لأجله.

### 2.3.3. ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات أداة الدراسة، باستخدام معامل كرونباخ الفا للعينة الاستطلاعية، كما هو موضح بالجدول (6:3):

جدول (5:3) نتائج احتساب معامل كرونباخ الفا لأبعاد الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
1	المعرفة والكفاءات الرقمية	11	0.897
2	إدارة التغيير والتطوير الرقمية	11	0.909
3	التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية	10	0.895
4	السياسات والإجراءات والعمليات	12	0.890
5	نشر ثقافة الرقمنة	6	0.941
6	إدارة السجلات الرقمية (Backup)	11	0.906
7	البعد التنظيمي للتنمية الإدارية	6	0.895
8	البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية	9	0.923
9	تطوير العنصر البشري	6	0.938
10	تطوير النظم الإدارية	6	0.931

0.978	88	الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة
-------	----	-------------------------------------

يلاحظ من الجدول (5:3) ان قيمة معامل ثبات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي (بعدي) مرتفع لجميع الفقرات ولكامل الاستبانة، حيث تراوحت قيم معامل ثبات كرونباخ الفا للأبعاد (0.890 – 0.941)، وبلغ معامل ثبات كرونباخ الفا للدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبانة (0.976)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات، أي أنها قابلة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، وتعميم نتائجها.

**4.3 مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة بالمدراء ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين العاملين في مستشفى الخليل الحكومي وعددهم (120) موزعين كالتالي:

جدول (6:3) مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	الفئة
6	المدراء
10	رؤساء الأقسام الطبية
31	رؤساء الأقسام التمريضية والمشرفين
10	رؤساء أقسام المهن الطبية المساندة
3	رؤساء قسم الصيدلية
60	رؤساء الأقسام الإدارية وموظفيهم باستثناء العمال ومن لا يحملون شهادات
120	المجموع

وجاءت العينة ميسرة غير احتمالية حيث تم توزيع الاستبانات على (120) موظف، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (102) استبيانته.

### 5.3 خصائص عينة الدراسة:

جدول (7:3) خصائص عينة الدراسة

الرقم	البيانات التعريفية	الخصائص	العدد	النسبة المئوية
A1	الجنس	ذكر	55	53.9%
		انثى	47	46.1%

<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>		
%6.9	7	أقل من 30 سنة	العمر	A2
%17.6	18	30-35 سنة		
%22.5	23	35-40 سنة		
%20.6	21	40-45 سنة		
%16.7	17	45-50 سنة		
%15.7	16	50 سنة فأكثر		
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>		
%24.5	25	دبلوم متوسط فأدنى	المؤهل العلمي	A3
%60.8	62	بكالوريوس		
%14.7	15	ماجستير فأعلى		
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>		
%7.8	8	طب	التخصص العلمي	A4
%31.4	32	تمريض		
%10.8	11	ذات علاقة بالعلوم الطبية المساندة		
%3.9	4	صيدلة		
%46.1	47	ذات علاقة بالعلوم الادارية		
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>		
%6.9	7	طبيب اختصاص	التصنيف الوظيفي	A5
%1	1	طبيب مقيم		
%3.9	4	صيدلاني		
%10.8	11	مهن طبية مساندة		
%31.4	32	تمريض		
%46	47	اداري		
<b>%100</b>	<b>102</b>	<b>المجموع</b>		
%7.8	8	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	A6
%16.7	17	من 5-10 سنوات		
%20.6	21	من 10-15 سنة		
%54.9	56	15 سنة فأكثر		

102	المجموع	%100
-----	---------	------

يوضح الجدول (7:3) خصائص عينة الدراسة الديمغرافية، كما يلي:

• توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس:

أشارت النتائج أن 53.9% من الموظفين ذكور، مقابل 46.1% منهم إناث.

• توزيع أفراد العينة وفقاً لأعمار المبحوثين:

بينت النتائج أن 22.5% من الفئة العمرية بين 35-40 سنة، وأن 20.6% من الفئة العمرية التي تتراوح بين 40-45 سنة، و17.6% من الفئة العمرية التي تتراوح بين 30-35 سنة، و16.7% من الفئة العمرية التي تتراوح بين 45-50 سنة، و15.7% من الفئة العمرية 50 سنة فأكثر، و6.9% من الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

• توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي للمبحوثين:

بينت النتائج أن 60.4% من حملة درجة البكالوريوس، و24.5% من حملة درجة دبلوم متوسط فأدنى، و14.7% من حملة درجة ماجستير فأعلى.

• توزيع أفراد العينة وفقاً للتخصص العلمي للمبحوثين:

بينت النتائج أن 46.1% تخصصات ذات علاقة بالعلوم الإدارية، و31.4% تخصص ترميض، و10.8% تخصصات ذات علاقة بالعلوم الطبية المساندة، و7.8% تخصص الطب، و3.9% تخصص صيدلة.

• توزيع أفراد العينة وفقاً للتصنيف الوظيفي للمبحوثين:

بينت النتائج أن 46% من الإداريين، و31.4% من التمريض، و10.8% من المهن الطبية المساندة، و6.9% طبيب اختصاص (وهم رؤساء الأقسام الطبية)، و3.9% صيدلاني، و1% طبيب مقيم.

• توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة:

بينت النتائج أن 54.9% لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر في المستشفى، و20.6% 10-15 سنة خبرة في المستشفى، و16.7% من 5-10 سنوات، و7.8% أقل من 5 سنوات خبرة في المستشفى.

## 6.2 تحليل البيانات

إحصائياً تم استخدام برنامج (SPSS) Version (25) في تحليل البيانات، وأهم الاختبارات كانت كما يلي:

- اختبار صدق اداة الدراسة (معامل ارتباط بيرسون).
- اختبار ثبات اداة الدراسة (كرونباخ الفا).
- التكرارات (توزيع المبحوثين وفق خصائصهم الديمغرافية).
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.
- اختبار ت للعينة الواحدة (One Sample T-Test) اختبار يستخدم لمقارنة متوسط عينة بمتوسط محدد.
- اختبار تحليل الانحدار البسيط.
- معامل الارتباط R.
- معامل التحديد R Square.
- معادلة الانحدار البسيط.

## 7.3 تصنيف وتصحيح مقياس الدراسة:

تم اعتماد سلم إجابات خماسي: (حيث يحصل المستجيب على (5) درجات عندما يجيب على (موافق بشدة)، و (4) درجات عندما يجيب (موافق)، و (3) درجات عندما يجيب محايد، و(درجتان) عندما يجيب (غير موافق)، و(درجة واحدة) عندما يجيب (غير موافق بشدة).  
تم إعادة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي وحساب فئاته كما يلي:

$$\text{مدى المقياس} = \text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس} = (5-1) = 4$$

$$\text{عدد الفئات} = 5$$

$$\text{طول الفئة} = \text{مدى المقياس} \div \text{عدد الفئات}$$

$$0.80 = 5 \div 4 =$$

بإضافة طول الفئة (0.80) للحد الأدنى (1) لكل فئة نحصل على فئات المتوسطات الحسابية كما هو موضح في الجدول (8:3):

جدول (8:3) تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين

درجة الموافقة	فئات المتوسطات الحسابية
منخفضة جداً	من 1 - 1.80
منخفضة	من 1.80 - 2.60
متوسطة	من 2.60 - 3.40
مرتفعة	من 3.40 - 4.20
مرتفعة جداً	من 4.20 - 5

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة ومناقشتها

#### 1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، باستخدام أدوات وقواعد البحث العلمي، بالإجابة على الأسئلة البحثية، لتحقيق أهداف الدراسة التي بنيت عليها.

#### 2.4: نتائج المقابلة

##### تمهيد:

لم تجد الباحثة دليل إجراءات إدارية مكتوبة لمستشفى الخليل الحكومي، لذلك تم عمل مقابلة مع رؤساء الأقسام الإدارية كما يظهر في الملحق رقم (5)، لتدوين الإجراءات الإدارية.

##### سؤال المقابلة ما هي الإجراءات الإدارية المتبعة في الأقسام الإدارية؟

تم عمل 12 مقابلة مع رؤساء الأقسام الإدارية للإجابة عن سؤال المقابلة ونتيجة لذلك تم تحديد الإجراءات الإدارية وتدوينها كالتالي، ومن ثم اعتمادها في بناء الاستبانة:

##### الإجراءات الإدارية العامة:

##### 1- إجراءات الاتصال الإدارية:

يقسم الاتصال الإداري في المستشفى الى:

- اتصال داخلي.

- اتصال خارجي.

- إجراءات الاتصال الداخلي في المستشفى ويقسم الى 3 أقسام كالتالي:

- **الاتصال العمودي من الأعلى الى الأسفل:** أي من الإدارة العليا في المستشفى لرؤساء الأقسام والمرؤوسين وهذا الاتصال يشمل: التعميمات، المراسلات التي تشمل توجيهات محددة.
- **الاتصال العمودي من الأسفل إلى الأعلى:** أي من رؤساء الأقسام والمرؤوسين الى الإدارة العليا لتزويد الإدارة العليا بمراسلات عن المشاكل التي تواجههم لاتخاذ الإجراء اللازم لها والعمل على حلها، أو تزويد الإدارة بمعلومات طلبت منهم.
- **الاتصال الأفقي:** أي الاتصال في نفس المستوى الإداري، بين المدراء في مستوى الإدارة العليا، أو بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الموظفين في نفس المستوى الإداري، أي انسياب المراسلات في نفس المستوى الإداري وذلك لتبادل المعلومات فيما بينهم والتنسيق بين الأعمال والجهود التي يقومون بها.

#### - إجراءات الاتصال الإداري الخارجي:

- لإيصال الرسائل وتبادل المعلومات مع الإدارة العامة للمستشفيات، وزارة الصحة - نابلس أو أي جهة خارجية أخرى.
- ويتم الاتصال الإداري بالوسائل والإجراءات الإدارية التالية:
1. وسائل اتصالية مكتوبة عن طريق (الصادر، الوارد).
  2. الاجتماعات.
  3. التعميمات.
  4. اتصالات شفوية عن طريق المكالمات الهاتفية، حضور رؤساء الأقسام الى مكتب المدير لإبلاغه شفويا بأي مشكله.
  5. الجولات اليومية التفقدية.

#### الإجراءات الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:

##### 1- إجراءات ما قبل انعقاد الاجتماع:

- يقوم المدير بإبلاغ السكرتيرة عن موعد ومكان الاجتماع لإبلاغ رؤساء الأقسام والموظفين المعنيين.

- تقوم السكرتيرة بإبلاغ الأشخاص المعنيين بموعد وتاريخ ومكان الاجتماع اما عن طرق الاتصال بهم أو المناداة عليهم عن طريق سماعة المقسم في حال كان الاجتماع مستعجل.
- 2- إجراءات أثناء انعقاد الاجتماع: تقوم السكرتيرة بكتابة محضر الاجتماع على السجل الورقي.
- 3- إجراءات ما بعد انعقاد الاجتماع:
- تقوم السكرتيرة بكتابة محضر الاجتماع على جهاز الحاسوب مع كتابة التوصيات والقرارات الصادرة من الاجتماع.
- متابعة تنفيذ ما يتم اتخاذه من توصيات وقرارات.

#### الإجراءات الإدارية للتعيميات:

- المدراء في الإدارة العليا هم المسؤولون عن إصدار التعيميات فيقوم المدير بإعطاء الأوامر للسكرتيرة بطباعة التعيم وتوجيهه لمن.
- تقوم السكرتيرة بكتابة التعيم على جهاز الحاسوب ومن ثم طباعته ورقيا.
- القيام بتصوير نسخه منه وتوجيهه للمعنيين بعد إعطائه رقم على سجل الصادر، وفي بعض الأحيان نظراً لكبر عدد الموظفين يتم وضعه في لوحة الإعلانات في الطابق الأرضي للمستشفى.
- بعد الانتهاء من الإجراءات السابقة يحفظ التعيم في الملف الورقي الخاص به.

#### الإجراءات الإدارية في مكتب السكرتاريا:

##### إجراءات الصادر والوارد الإدارية:

##### الإجراءات الإدارية للمراسلات الصادرة:

- 1- عند كتابة أي مراسلة يتم توقيعها وختمها من المدير بعد تدقيقها.
- 2- القيام بتسجيل المراسلة على سجل الصادر الورقي:





قامت الباحثة بعمل مقابلات مع رؤساء الأقسام الإدارية في المستشفى كما يظهر في الملحق رقم (5) لتدوين الإجراءات الإدارية الخاصة بكل قسم كالتالي:

#### الإجراءات الإدارية لمكاتب السكرتاريا في الإدارة العليا:

- 1- متابعة جميع المراسلات.
- 2- متابعة التعميمات الداخلية والخارجية.
- 3- متابعة الصادر والوارد وعمل نسخ منها وتوزيعها.
- 4- اعداد وتنظيم الاجتماعات.
- 5- كتابة محاضر الاجتماعات وارشفتها وضمان وصولها للمعنيين.
- 6- حفظ المراسلات والمستندات الإدارية وتصنيفها.
- 7- وضع نظام للأرشفة وحفظ وترتيب الملفات وتحديثها.
- 8- اعداد وكتابة التقارير الإدارية.

#### الإجراءات الإدارية لقسم شؤون الموظفين:

- 1- إجراءات فتح ملف لكل موظف.
- 2- إجراءات استكمال مسوغات التعيين للموظفين الجدد والاحتفاظ بصورة منها في ملف الموظف.
- 3- إجراءات تتعلق بتنفيذ ومتابعة معاملات الموظفين مع جهات الاختصاص.
- 4- إجراءات الترقية للموظفين.
- 5- إجراءات التسكين.
- 6- إجراءات نهاية الخدمة.
- 7- إجراءات التقاعد.
- 8- إجراءات النقل.
- 9- إجراءات الانتداب.
- 10- إجراءات العلاوات.
- 11- إجراءات الاجازات بجميع أنواعها.
- 12- إجراءات اذونات المغادرة.
- 13- إجراءات متابعة حركات الموظفين وانضباطهم بالدوام.

- 14- إجراءات متابعة ساعة الدوام (البصمة) للموظفين.
- 15- رفع التقارير الدورية عن دوام الموظفين وما يتعلق بهم.
- 16- إجراءات تقييم الأداء السنوي للموظفين.
- 17- إجراءات ارشفة وحفظ الوثائق والمراسلات.
- 18- إجراءات رفع العمل الإضافي.

### الإجراءات الإدارية الخاصة بقسم اللوازم:

- 1- الإجراءات لعملية طلب الأصناف من المستودعات المركزية واستلامها:
  - عمل طلبية ورقية بالأصناف المطلوبة وإرسالها إلى المستودعات المركزية.
  - يتم الاطلاع على الطلبية من قبل المستودعات المركزية.
  - ترسل الأصناف المتوفرة في المستودعات المركزية إلى المستشفى مرفقة مع المستندات الرسمية الورقية.
  - يقوم موظفي المستودع بفحص الأصناف وتدقيقها ومطابقتها مع المستندات الورقية.
  - القيام بإدخال المستندات الورقية إلى نظام HIS في داخل المستشفى وتصبح الأصناف متوفرة في المستودع لقيام الأقسام بطلبها.
- 2- الإجراءات لعملية طلب الأقسام للأصناف اللازمة والمتوفرة في المستودع:
  - قيام القسم بعمل طلبية على نظام HIS بالأصناف اللازمة التي يحتاجها.
  - يقوم المستودع بعمل قبول للطلبية.
  - يقوم المستودع بإرسال الأصناف المتوفرة إلى القسم المعني والذي طلب الأصناف على نظام الـ HIS .
  - يقوم القسم المعني بتدقيق الطلبية المرسله من المستودع واستلامها والموافقة عليها.
- 3- إجراءات عملية جرد الأصناف المستهلكة كل شهرين:
  - نقوم بطباعة كشف الأصناف من الحاسوب.
  - تدقيق الأصناف المتوفرة في المستودع مع الكشف ومطابقتها.

#### 4- إجراءات جرد العهد السنوية:

- طباعة كشوفات العهد لكافة اقسام المستشفى من نظام HIS المحوسب.
- مطابقة هذه العهد (الأصناف) الرأسمالية في كل قسم مع الكشف الخاص به.
- مطابقة الكشف التجميحي الكامل لكل أقسام المستشفى مع كشوفات الأقسام المختلفة للتأكد من التطابق.
- توقيع لجنة الجرد المشكلة من الوزارة على الكشوفات الورقية.

#### 5- إجراءات الإلتاف:

- تجميع الأجهزة والمعدات والأثاث الغير صالح للاستخدام من الأقسام المختلفة.
- حضور لجنة الإلتاف الخاصة والمشكلة من الوزارة وفحصها ومطابقتها مع الكشف الخاص بها.
- المصادقة على الإلتاف.
- بيع هذه الأصناف الغير صالحة للاستخدام كخردة وفق عروض السعر المقدمة من المشتريين ويرسي العرض بناءً على الأسعار.
- المبلغ يوضع في صندوق المستشفى وفق الأنظمة والقوانين المتبعة.

#### الإجراءات الإدارية لقسمي الهندسة الطبية والصيانة العامة:

##### 1- الإجراءات الإدارية لقسم الصيانة العامة:

- عمل جولة تفقدية يومية على الأمور الحيوية (محطة الأكسجين، مولدات الكهرباء، بئر المياه) وأسبوعية على (السولار، والغاز) والقيام بتعبئة نموذج التفقدات اليومية الورقي.
- إجراءات طلب الصيانة من الأقسام عن طريق نظام الـ HIS المحوسب، أي قسم بحاجة لصيانة عامة يتم طلبه عن طريق النظام مع توضيح للمشكلة.
- بعد استلام طلبات الصيانة من الأقسام يقوم رئيس قسم الهندسة والصيانة بتوزيعها على الفنيين كل حسب تخصصه.
- يتم عمل تقرير شهري بالأعمال المنجزة من قسم الصيانة العامة بشكل ورقي.

##### 2- الإجراءات الإدارية لقسم الهندسة الطبية:

يوجد نوعان من الصيانة للأجهزة الطبية:

- صيانة وقائية
- صيانة تصليحيه.
- إجراءات الصيانة الوقائية: بعض الأجهزة تحتاج لفحص بشكل اسبوعي أو شهري أو كل 6 شهور وهي بحاجة الى أجهزة خاصة لمعرفة صلاحية الجهاز.
- الصيانة التصليحيه: يتم طلب صيانة من الأقسام عن طريق نظام الـ HIS المحوسب، لأي جهاز بحاجة الى تصليح ويتم طلبه عن طريق النظام مع توضيح للمشكلة.
- يتم عمل تقرير شهري بالأعمال المنجزة من قسم الهندسة الطبية بشكل ورقي.
- كل شهر يتم عمل طلبية من المستودعات المركزية بالاحتياجات المطلوبة لقسم الهندسة ويوجد نموذج ورقي حيث يتم طلب قطع الغيار من خلاله بتعبئة اسم الجهاز وهويته التعريفية ورقمه المتسلسل وتاريخ إدخاله في الخدمة بحيث يتم طلب بدل القطعة المتعطلة من خلال هذا النموذج.

#### الإجراءات الإدارية لقسم التسجيل والأرشيف:

- 1- إجراءات التسجيل للعيادات.
- 2- إجراءات حجز موعد العمليات.
- 3- إجراءات ادخال العمليات.
- 4- إجراءات تسجيل الطوارئ.
- 5- إجراءات ادخالات الطوارئ للأقسام.
- 6- إجراءات إعطاء تبايغ الولادة.
- 7- إجراءات إعطاء تبايغ وفاة.
- 8- إجراءات التسجيل لطوارئ الولادة.
- 9- إجراءات الارشفة في قسم الأرشيف.
- 10- إجراءات عمل التقارير الشهرية، ونصف السنوية، والسنوية.
- 11- إجراءات وضع طوابع العقاقير الخطرة على وصفات الدواء.
- 12- إجراءات ادخالات التصوير الطبقي والرنين المغناطيسي المحولين من مستشفى آخر.

### الإجراءات لعملية تسجيل المرضى للعيادات الخارجية:

- 1- يأتي المريض إلى شباك التسجيل للتسجيل لعيادة معينة.
  - 2- يجب على المريض إحضار تحويلة خاصة أو حكومية معه.
  - 3- ان يكون معه تأمين ساري المفعول وفي حال لم يكن معه تأمين ساري المفعول يتحمل المريض تكاليف العلاج.
  - 4- يقوم الموظف بتسجيل المريض للعيادة المطلوبة.
- ملاحظة: لكل عيادة حصة معينة من المواعيد حسب نوع العيادة والطبيب.

### الإجراءات لعملية حجز مواعيد العمليات:

- 1- بعد تسجيل المريض للعيادة ودخوله على الطبيب.
- 2- يتم إعطاء المريض موعد بشكل اولي من قبل الطبيب على جهاز الحاسوب ودفتر الطبيب الورقي.
- 3- يذهب المريض الى شباك تسجيل العمليات ويقوم الموظف بإدخال موعد العملية على نظام حجز العمليات.
- 4- يقوم موظف التسجيل بتسليم بطاقة حجز موعد العمليات للمريض، ويطلب من المريض الاحتفاظ بها واحضارها معه بموعد العملية.

### الإجراءات لعملية ادخال العمليات للقسم (أي تسجيل المريض لدخول عملية):

- 1- يحضر المريض الى المستشفى قبل العملية بيوم باصطحاب بطاقة موعد العملية.
- 2- يذهب الى الطبيب لإحضار ملف دخول عملية ورقي.
- 3- يتم الذهاب الى شباك حجز العمليات في قسم التسجيل، باصطحاب ملف الدخول الورقي.
- 4- يقوم موظف التسجيل بعمل قبول ادخال لموعد العملية وتأكيد التأمين على شاشة التأمين، في حال لم يكن التأمين فعال يتم توقيع المرافق على كميالة لحين احضار تأمين فعال من تاريخ دخول المستشفى.
- 5- يتم كتابة رقم ملف الدخول على ورقة الدخول وبعدها يتم الرجوع الى الطبيب لإدخال الفحوصات، وإدخال المريض إلى القسم للتحضير للعملية.

### الإجراءات لعملية تسجيل الطوارئ:

تسجيل الطوارئ هو مكتب صغير بجانب قسم الطوارئ في هذا المكتب يتم تسجيل الحالات الطارئة التي تأتي الى قسم الطوارئ بالإجراءات التالية:

1- يتم حضور المريض أو مرافقه إلى شباك تسجيل الطوارئ على أن يكون حاملاً للتأمين الصحي والهوية الشخصية للمريض وشهادة الميلاد إذا كان المريض طفل صغير أقل من 6 سنوات.

2- يتم ادخال رقم هوية المريض ونوع التأمين لتسجيل المريض لقسم الطوارئ.

3- يتم اصدار ورقة تسجيل الطوارئ.

4- يتم دفع الرسوم المترتبة على التسجيل.

### الإجراءات لعملية ادخال المرضى من الطوارئ إلى الأقسام:

1- يأتي المريض إلى قسم التسجيل وهو يحمل بطاقة تسجيل الطوارئ وورقة الإدخال للقسم وتأمينه الصحي.

2- يتم ادخال رقم هوية المريض على شاشة تسجيل الإدخال.

3- يتم اختيار مكان الادخال ونوع التأمين وفي حال لم يكن المريض مؤمن يتم توقيع المرافق على كميالة.

4- يتم إعطائه رقم ملف وكتابته على ملف الإدخال الورقي.

5- يقوم المريض بأخذ ملف الإدخال والرجوع الى قسم الطوارئ لإدخال المريض إلى القسم المراد الدخول اليه.

6- بعد الانتهاء من إجراءات التسجيل والإجراءات السابقة يتم ذهاب المريض الى القسم الذي تم إدخاله عليه.

### إجراءات إعطاء تبليغ ولادة:

يجب إحضار الأوراق المطلوبة من الأهل (هوية الزوج والزوجة، عقد الزواج، ودفتر التطعيم) لعمل تبليغ ولادة على جهاز الحاسوب.

### الإجراءات لعملية التسجيل لطوارئ الولادة:

1- يتم إحضار ورقة تسجيل طوارئ ولادة من قسم الولادة.

- 2- ان تكون المريضة حاملة للتأمين الصحي وفي حال لم تكن المريضة مؤمنة تتحمل المريضة كافة تكاليف العلاج.
- 3- يتم ادخال رقم الهوية على شاشة التسجيل ومكان الادخال لطوارئ الولادة.
- 4- يتم إدخال نوع التأمين.
- 5- يتم إصدار بطاقة تسجيل طوارئ ولادة ودفع الرسوم المترتبة على التسجيل عند الصندوق.
- 6- الذهاب إلى قسم الولادة لتكملة الإجراءات.

#### إجراءات عمل التقارير الشهرية، والنصف السنوية، والسنوية:

- هناك بعض التقارير يتم إصدارها من النظام.
  - يتم احضار بعض التقارير بشكل ورقي من الأقسام (العيون، الولادة والنسائية، العمليات، التنظير) للتجميع وإخراج التقرير بشكل نهائي.
- أي أنه جزء من التقرير يتم إصداره من النظام مباشرة (أي أنه جاهز) والجزء الآخر من التقرير يتم عمله بشكل يدوي (ورقي).

#### إجراءات وضع طوابع العقاقير الخطرة على وصفة الدواء الورقية:

- يشترط في وضع الطوابع ان يكون التقرير بنفس تاريخ اليوم وأن يكون مختوم بختم الطبيب الذي قام بإعطائه الوصفة.
- يتم تسجيل اسم المريض، اسم الطبيب، تاريخ إعطاء الطابع، اسم وتوقيع الموظف الذي قام بوضع الطابع على الوصفة على السجل الورقي اليومي.

#### إجراءات ادخالات التصوير الطبقي والرنين المغناطيسي المحولين من مستشفى حكومي آخر:

- 1- يأتي المريض الى قسم التسجيل.
- 2- ان يكون المريض حاملاً لنموذج ورقة التصوير.
- 3- أن يكون المريض حاملاً لبطاقة التأمين الصحي.
- 4- يقوم موظف التسجيل بتسجيل المريض على شاشة التحويلات القادمة عن طريق ادخال رقم الملف الموجود على الورقة المرفقة مع المريض فيظهر اسم المريض.

- 5- بعد ظهور اسم المريض تظهر شاشة يتم من خلالها ادخال التأمين وإدخال اسم المستشفى المحول منه المريض وحفظ البيانات لتأكيد التسجيل.
- 6- يذهب المريض الى قسم الصندوق لدفع الرسوم المترتبة عليه.
- 7- يذهب المريض الى قسم الأشعة للتصوير.

#### قسم الأرشفة يتم فيه أرشفة الملفات التالية:

- 1- أرشفة ملفات الإدخال الورقية.
- 2- أرشفة تباليج الولادة.
- 3- أرشفة تباليج الوفاة.
- 4- أرشفة تخطيطات القلب.
- 5- أرشفة تخطيطات الجنين.
- 6- أرشفة التقارير الشهرية، والنصف السنوية، والسنوية.
- 7- أرشفة حوادث السير.
- 8- أرشفة الحالات القضائية.
- 9- أرشفة إصابات المدارس.
- 10- أرشفة الإصابات الأمنية للعساكر.
- 11- أرشفة أوراق حلف اليمين.
- 12- أرشفة سجل طوابع وصفات العقاقير الخطرة.

#### الإجراءات الإدارية في قسم المحاسبة:

إجراءات تسجيل مريض غير مؤمن (كتابة كميالية على المريض الغير مؤمن):

- 1- يتم تسجيل المريض الغير مؤمن في قسم التسجيل وتوقيعه على كميالية ويتم الشرح له بأن عليه إحضار تأمين ساري المفعول بتاريخ الدخول للمستشفى وليس بعد، ومن ثم يتم تسليم الكميالية إلى قسم المحاسبة.
- 2- يتم تسديد الكميالية خلال شهر من تاريخ إصدارها، إما عن طريق الدفع النقدي أو إحضار تأمين ساري المفعول بتاريخ الدخول.

3- في حالة عدم مراجعة المريض لقسم المحاسبة لتسديد الكمبيالة خلال شهر من تاريخ إصدارها، يتم رفع الكمبيالات ورقياً إلى الدائرة القانونية من خلال الإدارة العامة للمستشفيات - وزارة الصحة نابلس.

4- في حال قام المريض بتسديد الكمبيالة في النيابة العامة، يتم احضار محضر تنفيذي ورفعته بكتاب صادر للدائرة القانونية في الوزارة، بعد ذلك تقوم المستشارية باعتماد المحضر التنفيذي ويتم الغاء الكمبيالة.

#### الإجراءات لفواتير المشتريات:

1- في حال عدم توفر مادة أو صنف مسموح شراؤه من خلال السلفة، يتم إحضار (NA) ورقياً من المستودعات المركزية، وتقوم لجنة المشتريات بالمستشفى بشراء الصنف أو المادة وإحضار فاتورة ورقية من البائع.

2- يتم إدخال الفواتير الورقية على النظام المحوسب من خلال القسم الذي طلب المادة أو الصنف، وتتم الموافقات عليها من قبل المحاسبة والمدير الإداري، ثم تكتمل إجراءاتها من نفس القسم وتسليمها ورقياً لمكتب المحاسبة بجميع المرفقات ليتم دفعها لاحقاً.

3- عند الدفع يتم إصدار شيك بقيمة مجموعة من الفواتير لمورد معين وتسليمه للمورد بعد إحضار سند قبض بالمبلغ ويتم إرفاق الفواتير المدفوعة مع صور الشيكات وسندات القبض والصرف وإرسالهم للدائرة المالية في وزارة الصحة، حتى يتم استرداد بدل المبالغ المدفوعة للموردين في سلفة أخرى للمستشفى.

#### الإجراءات لعمل التقارير:

- 1- يتم عمل تقرير إيرادات أسبوعي.
- 2- يتم عمل تقرير إيرادات شهري.
- 3- يتم عمل تقرير إيرادات سنوي.

#### إجراءات الأرشفة الورقية:

- يتم أرشفة جميع المراسلات، والفواتير، والتقارير المرسلة للوزارة في ملفات ورقية Box File.
- تبقى ملفات الأرشفة في المكتب لمدة سنتين ومن ثم يتم أرشفتها في قسم الأرشيف.

## إجراءات تحصيل الإيرادات من خلال الصندوق (ماكينة الكاش):

- 1- يقوم الطبيب بطلب الاجراء (أشعة، مختبر، أدوية) للمريض.
- 2- يذهب المريض الى قسم الصندوق للمحاسبة على الإجراء من خلال ماكينة الكاش للحصول على الخدمة.

## الإجراءات الإدارية لقسم التدبير المنزلي:

يتم ارسال العطاءات من دائرة الخدمات الفندقية الى المستشفى، ومن ثم يقوم المدير الإداري بتحويل العطاءات الى رئيسة قسم التدبير المنزلي.

## إجراءات التعامل مع العطاءات المرسلّة من دائرة الخدمات الفندقية-وزارة الصحة-نابلس، طلب الأصناف أو المواد من الموردين:

- 1- يتم التعرف على الموردين للأصناف من خلال المراسلات (العطاءات) الواردة من دائرة الفندقية.
- 2- يتم كتابة طلبية بالأصناف والكميات المطلوبة.
- 3- يتم ارسال الطلبيات ورقياً عن طريق الفاكس إلى الموردين حسب المواد والكميات التي تم ارسالها عليهم من قبل وزارة الصحة.
- 4- يقوم الموردين بإحضار الطلبيات بعد الاتفاق معهم على المواعيد والكميات وعدد المرات خلال الشهر.
- 5- يتم استلام الطلبيات من الموردين من خلال لجنة الاستلام المكلفة من قبل وزارة الصحة وأعضاء اللجنة كالتالي:

- المدير الإداري.

- مدبرة المنزل.

- اخصائية التغذية.

- مأمور المستودع.

- منسقة الجودة.

- 6- يتم استلام المواد من المورد بناءً على المواصفات المتفق عليها من قبل لجنة العطاءات وتاريخ الصلاحية للأصناف وجودة المواد، وبعد الاستلام يتم التوقيع على دفتر الطلبيات وإعطاء نسخة للمورد والاحتفاظ بنسخة لدى المستشفى.

7- بعد الانتهاء من الاستلام يتم تخزين المواد والأصناف بطرق سليمة وصحيحة حسب مكان تخزين هذه المواد.

8- يتم إدخال الطلبات المستلمة على النظام المحوسب.

#### إجراءات عمل التقارير الشهرية للأصناف والمواد المستلمة:

1- في نهاية كل شهر يتم تجميع الأرصدة التي تم استلامها من قبل الموردين، ومن ثم يتم طباعتها على شكل تقارير شهرية ورقية.

2- يتم توقيع التقارير الشهرية من قبل:

- المدير الإداري.

- المحاسب.

- اختصاصية التغذية.

- مدبرة المنزل.

3- يتم وضع هذه التقارير بمغلف ومن ثم إرسالها الى دائرة الفندقية.

إجراءات التعامل مع المواد بعد تخزينها:

1- يتم عمل برنامج يومي لوجبات المرضى المنومين بالتعاون مع اختصاصية التغذية.

2- يتم عمل برنامج يومي لوجبات الموظفين الذين يستحقون وجبة طعام من قبل شؤون الموظفين وتوقيع من المدير الإداري وإرساله الى قسم التدبير المنزلي.

3- يتم عمل الوجبات (إفطار، غداء، عشاء، صحن سهر) والكميات بناءً على البرامج المكتوبة.

4- بعد الانتهاء من الإجراءات السابقة وتحديد ما هي الوجبات التي سيتم عملها، يتم إخراج الأصناف والمواد من أماكن تخزينها بناءً على الوجبات المقررة.

5- يتم إخراج المواد من النظام المحوسب ليصبح تطابق بالأرصدة للأصناف المتواجدة في المخازن والثلاجات والنظام المحوسب.

#### إجراءات جرد الأصناف والمواد المخزنة:

يتم عمل جرد للأصناف والمواد المتواجدة داخل المخازن والثلاجات بشكل اسبوعي، والتأكد من مطابقة المواد المخزنة مع الرصيد على النظام المحوسب.

### الإجراءات الإدارية في مكتب التحويلات:

- 3- يأتي المريض إلى الطبيب، وفي حال قرر الطبيب تحويل المريض بسبب عدم وجود علاج له في داخل المستشفيات الحكومية، يتم كتابة تحويله له.
  - 4- يقوم المريض بالذهاب إلى قسم التحويلات بعد كتابة التحويل له لتسليم الأوراق المطلوبة لملف التحويل.
  - 5- عند استلام الأوراق من المريض يقوم مكتب التحويلات بتجهيز الملف ويتم فرزها حسب نوع التحويل وبناءً على اللجنة.
  - 6- بعد ذلك يتم رفع التحويل على برنامج التحويلات المحوسب حسب اللجان.
  - 7- يقوم مكتب التحويلات بإرسال الملفات ورقياً إلى اللجان المختصة حتى يتم أخذ القرار في التحويل وتقوم اللجان بإرسال القرار سواء بالموافقة أو الرفض.
- ومن ثم يقوم مكتب التحويلات بإبلاغ المريض بالقرار وتوجيهه للمستشفى الذي تم تحويله عليها.

### 3.4 نتائج إجابة المبحوثين على الأسئلة:

#### 1.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الأول ما واقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية في مستشفى الحكومي؟

جدول 1:4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة اختبار T عند 3.00	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة
1	إدارة التغيير والتطوير الرقمية	3.90	0.651	17%	14.016	0.000	مرتفعة
2	إدارة السجلات الرقمية	3.75	0.667	18%	11.363	0.000	مرتفعة
3	المعرفة والكفاءات الرقمية	3.72	0.558	15%	13.049	0.000	مرتفعة
4	التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية	3.56	0.676	19%	8.372	0.000	مرتفعة
5	السياسات والإجراءات والعمليات	3.38	0.733	22%	5.251	0.000	متوسطة
6	نشر ثقافة الرقمنة	3.24	0.868	27%	2.849	0.005	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية	3.61	0.566	17%	11.060	0.000	مرتفعة

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (1:4) أن واقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.566) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجموعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (17%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وبلغت قيمة اختبار T (11.060) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفيا  $\geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصل بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية على أعلى متوسط حسابي (3.90) بدرجة مرتفعة، يليه بُعد إدارة السجلات الرقمية بمتوسط حسابي (3.75) بدرجة مرتفعة، يليه بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية بمتوسط حسابي (3.72) بدرجة مرتفعة، يليه بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي (3.56) بدرجة مرتفعة، وجاء بُعد نشر ثقافة الرقمنة بأقل متوسط حسابي (3.24) بدرجة متوسطة، يليه بُعد السياسات والإجراءات والعمليات بمتوسط حسابي (3.38) بدرجة متوسطة.

لم تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (سلطان، 2022) حيث حصل بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية على أعلى متوسط حسابي، في حين أن بعد السجلات الرقمية حصل على أقل متوسط حسابي في دراسة سلطان.

ولم تتفق مع دراسة (أبو دية، 2022) فقد اعتمدت في دراستها على قياس متطلبات الرقمنة. ولم تتفق مع دراسة (هبال، 2023) فقد اعتمد في دراسته على قياس أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي درست أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية هي ودراسة (سلطان، 2022).

#### 2.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 2:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الدرجة	الدالة الإحصائية	قيمة اختبار T عند 3.00	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	0.000	13.026	17%	.646	3.83	لدى الموظفون القدرة على التعامل مع الخدمات الرقمية	B4

مرتفعة	0.000	10.711	%20	0.767	3.81	لدى الموظفون القدرة على التعامل مع أنظمة المعلومات الصحية الإلكترونية	B10
مرتفعة	0.000	12.059	%18	.665	3.79	لدى الموظفون القدرة على التعامل مع الوثائق الرقمية	B3
مرتفعة	0.000	8.725	%24	.908	3.78	لدى الموظف القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين على الانترنت باستخدام (البريد الالكتروني وتطبيقات التواصل الاجتماعي).	B8
مرتفعة	0.000	9.214	%22	.817	3.75	لدى الموظفون القدرة على تبادل المعارف والمهارات في استخدام الخدمات الرقمية	B7
مرتفعة	0.000	9.992	%20	.733	3.73	يمتلك الموظفون (المعارف والكفاءات) لمواكبة التطورات في ميدان العمل	B1
مرتفعة	0.000	9.652	%20	.728	3.70	لدى الموظفون القدرة على إدارة الخدمات الرقمية	B5
مرتفعة	0.000	7.804	%23	.850	3.66	لدى الموظفون القدرة على العمل والتوافق في بيئة سريعة الحركة والمرونة	B6
مرتفعة	0.000	8.128	%22	.804	3.65	يمتلك الموظفون الكفاءة في انجاز العمل باستخدام التكنولوجيا الرقمية	B2
مرتفعة	0.000	7.284	%25	.897	3.65	يمتلك الموظفون المعرفة في كيفية استخدام التطبيقات والبرامج المختلفة ذات الصلة بالإجراءات الإدارية	B9
مرتفعة	0.000	5.881	%29	1.027	3.60	يواجه الموظفون تحديات في استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإجراءات الإدارية	B11
مرتفعة	0.000	13.049	%15	0.558	3.72	الدرجة الكلية لواقع بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (2:4) أن واقع بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.72)،

وانحراف معياري (0.558) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجموعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (15%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (13.049) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا  $\geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصلت الفقرة (B4) لدى الموظفون القدرة على التعامل مع الخدمات الرقمية على أعلى متوسط حسابي (3.83) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك أننا نعيش في عصر التكنولوجيا والتطور فمن الطبيعي أن يمتلك الموظفون القدرة على التعامل مع الخدمات الرقمية، تليها الفقرة (B10) لدى الموظفون القدرة على التعامل مع أنظمة المعلومات الصحية الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.81) بدرجة مرتفعة، وتليها الفقرة (B3) لدى الموظفون القدرة على التعامل مع الوثائق الرقمية بمتوسط حسابي (3.79) بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (B11) يواجه الموظفون تحديات في استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإجراءات الإدارية على أقل متوسط حسابي (3.60) بدرجة مرتفعة، تليها الفقرات (B8) يمتلك الموظفون المعرفة في كيفية استخدام التطبيقات والبرامج المختلفة ذات الصلة بالإجراءات الإدارية و (B2) يمتلك الموظفون الكفاءة في انجاز العمل باستخدام التكنولوجيا الرقمية بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة مرتفعة.

### 3.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 3:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الدرجة	الدالة الإحصائية	قيمة اختبار T عند 3.00	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	0.000	13.990	20%	.821	4.14	تساعد رقمنة الإجراءات الإدارية الأفراد في الوصول للمصادر والمعلومات بسهولة ويسر	C11
مرتفعة	0.000	13.660	19%	.776	4.05	إجراءات الاتصال الإداري	C6
مرتفعة	0.000	14.364	18%	.724	4.03	إجراءات التعميمات	C7

مرتفعة	0.000	12.773	%20	.814	4.03	إجراءات الوارد	C9
مرتفعة	0.000	12.586	%20	.826	4.03	إجراءات الأرشفة	C10
مرتفعة	0.000	12.252	%20	.808	3.98	إجراءات الصادر	C8
مرتفعة	0.000	8.636	%25	.952	3.81	تحسين الكفاءة والفاعلية	C1
مرتفعة	0.000	8.157	%26	.971	3.78	تحسين الجودة	C2
مرتفعة	0.000	7.826	%26	.987	3.76	تبسيط الإجراءات الإدارية	C3
مرتفعة	0.000	8.217	%24	.892	3.73	تحسين رضا المرضى	C5
مرتفعة	0.000	6.353	%27	.966	3.61	تحسين رضا الموظفين	C4
مرتفعة	0.000	14.016	%17	0.651	3.90	الدرجة الكلية لواقع تبني بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (3:4) أن واقع تبني بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري (0.651) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجمعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (17%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (14.016) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا  $\geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصلت الفقرة (C11) تساعد رقمنة الإجراءات الإدارية الأفراد في الوصول للمصادر والمعلومات بسهولة ويسر على أعلى متوسط حسابي (4.14) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك لأن الرقمنة تعالج مشكلة شائعة تواجهها المؤسسات وهي صعوبة الوصول إلى المعلومات والمصادر فرقمنة الإجراءات الإدارية تقدم حلاً لهذه المشكلة من خلال جعل المصادر متاحة بسهولة مما يؤدي إلى تحسين كفاءة الموظفين ورضاهم عن العمل، تليها فقرات الإجراءات الإدارية التي تعتقد أنها بحاجة إلى رقمنة (C6) إجراءات الاتصال الإداري بمتوسط حسابي (4.05) بدرجة مرتفعة ثم تليهم فقرات (C7) إجراءات التعميمات، (C9) إجراءات الوارد، (C10) إجراءات الأرشفة بمتوسط حسابي (4.03) بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت فقرات تعمل إدارة التغيير والتطوير الرقمية للإجراءات الإدارية على (C4) تحسين رضا الموظفين على أقل متوسط حسابي (3.61) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك أنه قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في كيفية استخدام الأدوات الرقمية الجديدة مما يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الإنتاجية في بعض الأحيان، تليها (C5) تحسين رضا المرضى بمتوسط حسابي (3.73) بدرجة مرتفعة.

4.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 4:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

درجة الموافقة	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار T عند 3.00	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	0.000	9.515	24%	.937	3.88	تسعى رقمنة الإجراءات الإدارية لـ (تقليل عبء العمل، وزمن الانتظار للمرضى)	D10
مرتفعة	0.000	11.114	20%	.784	3.86	يساهم التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية في تحسين (الكفاءة، الإنتاجية، رضا الموظفين)	D9
مرتفعة	0.000	7.029	25%	.930	3.65	يحتل التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية أهمية كبيرة في المستشفى	D1
مرتفعة	0.000	6.220	25%	.907	3.56	في مرحلة التخطيط يتم اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الإجراءات الإدارية التي تحتاج إلى رقمنة	D6
مرتفعة	0.000	6.107	25%	.875	3.53	تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ رقمنة الإجراءات الإدارية	D4
مرتفعة	0.000	5.581	25%	.887	3.49	يتم تحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للرقمنة	D5
مرتفعة	0.000	5.251	26%	.886	3.46	يوجد تحديد واضح لجميع الإجراءات المرتبطة بكل عملية إدارية	D3
مرتفعة	0.000	5.098	25%	.874	3.44	تقوم المستشفى بعمل تقييم شامل للإجراءات الإدارية الحالية لتحديد نقاط الضعف ومجالات التحسين المحتملة	D7
مرتفعة	0.000	4.690	28%	.950	3.44	يوجد أهداف استراتيجية واضحة لرقمنة الإجراءات الإدارية	D8
متوسطة	0.001	3.273	28%	.907	3.29	يوجد تخطيط علمي دقيق لتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية لرقمية	D2

مرتفعة	0.000	8.372	%19	.676	3.56	الدرجة الكلية لواقع تبني بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية
--------	-------	-------	-----	------	------	---

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (4:4) أن واقع تبني بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (0.676) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجموعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (19%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (8.372) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصلت فقرة (D10) تسعى رقمنة الإجراءات الإدارية لـ (تقليل عبء العمل، وزمن الانتظار للمرضى) على أعلى متوسط حسابي (3.88) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك أن رقمنة الإجراءات الإدارية ستعمل على تخفيف العبء عن الموظفين والسرعة في انجاز المعاملات مما يوفر الوقت والجهد على المرضى والموظفين، ثم تليها فقرة (D9) يساهم التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية في تحسين (الكفاءة، الإنتاجية، رضا الموظفين) بمتوسط حسابي (3.86) بدرجة مرتفعة، ثم تليهم فقرات (D1) يحتل التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية أهمية كبيرة في المستشفى و (D6) في مرحلة التخطيط يتم اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الإجراءات الإدارية التي تحتاج إلى رقمنة بمتوسط حسابي (3.65) بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت فقرة (D2) يوجد تخطيط علمي دقيق لتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية لرقمية على أقل متوسط حسابي (3.29) بدرجة متوسطة وتفسير ذلك لأن التخطيط يعتبر مركزياً في وزارة الصحة وأيضاً كنوع من الغموض في العبارة لدى المستجيبين، تليها فقرة (D8) يوجد أهداف استراتيجية واضحة لرقمنة الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي (3.44) بدرجة مرتفعة.

#### 5.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد السياسات والإجراءات والعمليات في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 5:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد السياسات والإجراءات والعمليات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الدرجة الموافقة	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار T عند 3.00	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	0.000	6.730	%25	.883	3.59	تحدد المستشفى (سياسات وإجراءات وعمليات) مسبقة لحوسبة الملفات الورقية	E5
مرتفعة	0.000	4.565	%33	1.150	3.52	تتوفر شبكة اتصالات داخلية للمستشفى واتصال بشبكة الأنترنت	E6
مرتفعة	0.000	5.804	%24	.853	3.49	تتوفر إجراءات قانونية وتنظيمية للحفاظ على خصوصية المعلومات وحمايتها	E10
مرتفعة	0.000	4.900	%27	.929	3.45	تتوفر كوادر بشرية مؤهله وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة	E8
مرتفعة	0.000	4.690	%28	.950	3.44	يوجد سياسة لإدارة إجراءات الصادر بشكل الكتروني في المستشفى	E2
مرتفعة	0.000	4.118	%31	1.058	3.43	يوجد سياسة لإدارة إجراءات الاتصال الإداري في المستشفى بشكل الكتروني	E1
مرتفعة	0.000	4.445	%29	.980	3.43	تتوفر (سياسات وإجراءات خاصة) لحوسبة الإجراءات الإدارية على جميع المستويات الإدارية والفنية	E4
مرتفعة	0.000	4.196	%28	.967	3.40	يوجد سياسة لإدارة إجراءات الوارد بشكل الكتروني في المستشفى	E3
متوسطة	0.000	3.989	%28	.943	3.37	يوجد سياسات مسبقة للبحث عن الوثائق الرقمية (الإلكترونية) واسترجاعها	E12
متوسطة	0.002	3.115	%33	1.112	3.34	تتوفر أجهزة تقنية خاصة بتحويل الملفات من تقليدية (ورقية) إلى رقمية (الالكترونية)	E7
متوسطة	0.000	2.363	%30	.964	3.23	تتوفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة للعمل على إدارة الملفات الورقية إلكترونياً	E11
متوسطة	0.263	-1.125-	%37	1.056	2.88	يتوفر دعم مادي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله	E9

متوسطة	0.000	5.251	%22	.733	3.38	الدرجة الكلية لواقع تبني بُعد السياسات والإجراءات والعمليات
--------	-------	-------	-----	------	------	---

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (5:4) أن واقع تبني بُعد السياسات والإجراءات والعمليات في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.38)، وانحراف معياري (0.733) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجموعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (22%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (5.251) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصلت فقرة (E5) تحدد المستشفى (سياسات وإجراءات وعمليات) مسبقة لحوسبة الملفات الورقية على أعلى متوسط حسابي (3.59) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك أن جزءاً كبيراً من الأرشفة يتم بشكل ورقي وهذا يؤدي إلى زيادة الوقت والجهد اللازم لإتمام المهام ومعالجتها وذلك بسبب كبر حجم العمل في المستشفى مما جعل التفكير منصب بتحديد (سياسات وإجراءات وعمليات) لحوسبة الملفات الورقية لتوفير الوقت والجهد على العاملين، تليها فقرة (E6) تتوفر شبكة اتصالات داخلية للمستشفى واتصال بشبكة الأنترنت بمتوسط حسابي (3.52) بدرجة مرتفعة، تليها فقرة (E10) تتوفر إجراءات قانونية وتنظيمية للحفاظ على خصوصية المعلومات وحمايتها بمتوسط (3.49) بدرجة مرتفعة. بينما حصلت فقرة (E9) يتوفر دعم مادي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله على أقل متوسط حسابي (2.88) بدرجة متوسطة وتفسير ذلك يعود إلى الأزمة المالية الحالية وذلك لأن جميع المشاريع عبارة عن منح من الدول الأوروبية، تليها الفقرة (E11) تتوفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة للعمل على إدارة الملفات الورقية إلكترونياً بمتوسط (3.23) بدرجة متوسطة.

الفقرات التي أظهرت ارتفاع في معامل الاختلاف والتي يوجد بها نوع من التشتت والتباين في الإجابة بالمقارنة مع باقي فقرات البُعد:

فقرة (E9) يتوفر دعم مادي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله بمعامل اختلاف (37%)، وفقرة (E6) تتوفر شبكة اتصالات داخلية للمستشفى واتصال بشبكة الأنترنت بمعامل اختلاف (33%)، وفقرة (E7) تتوفر أجهزة تقنية خاصة بتحويل الملفات من تقليدية (ورقية) إلى رقمية (إلكترونية) بمعامل اختلاف (33%)، وفقرة (E1) يوجد سياسة لإدارة إجراءات الاتصال الإداري في المستشفى بشكل إلكتروني بمعامل اختلاف (31%).

### 6.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد نشر ثقافة الرقمنة في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد نشر ثقافة الرقمنة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الدرجة الموافقة	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار T عند 3.00	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	0.000	5.236	%25	.851	3.44	تشجع المستشفى العاملين على استخدام التكنولوجيا الرقمية في إجراءاتهم الإدارية	F3
متوسطة	0.000	4.335	%27	.914	3.39	تعمل المستشفى على توعية العاملين بأهمية رقمنة الإجراءات الإدارية	F1
متوسطة	0.002	3.248	%32	1.067	3.34	تعمل المستشفى على تطوير البنية التكنولوجية بما يتلاءم مع احتياجات العمل الرقمي	F4
متوسطة	0.006	2.819	%31	1.018	3.28	تعمل المستشفى على تدريب العاملين على المهارات الرقمية اللازمة	F2
متوسطة	0.929	.090	%37	1.104	3.01	يتم التشجيع على الابتكار داخل المستشفى	F5
متوسطة	1.000	.000	%40	1.186	3.00	يتم عقد (دورات تدريبية، ورش عمل) لتعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين	F6
متوسطة	0.005	2.849	%27	.868	3.24	الدرجة الكلية لواقع تبني بُعد نشر ثقافة الرقمنة	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (6:4) أن واقع تبني بُعد نشر ثقافة الرقمنة في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (0.868) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجمعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (27%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (2.849) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا > (0.05) مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصلت فقرة (F3) تشجع المستشفى العاملين على استخدام التكنولوجيا الرقمية في إجراءاتهم الإدارية على أعلى متوسط حسابي (3.44) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك يعود للفوائد العديدة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة الكفاءة وتوفير الوقت والجهد اللازم لإتمام المهام وتساعد على تقليل الأخطاء وتحسين دقة البيانات وتعمل على تحسين رضا المرضى والموظفين من خلال توفير خدمة أسرع وأكثر كفاءة، تليها فقرة (F1) تعمل المستشفى على توعية العاملين بأهمية رقمنة الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي (3.39) بدرجة متوسطة.

بينما حصلت فقرة (F6) يتم عقد (دورات تدريبية، ورش عمل) لتعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين على أقل متوسط حسابي (3.00) بدرجة متوسطة وتفسير ذلك ان ورش العمل والدورات تتم من خلال الجهة المانحة للمشروع فيتم اختيار شخص او شخصين من كل مستشفى لتدريبهم على الأنظمة وهم بدورهم يقوموا بإعطاء شرح وتدريب لجميع الموظفين وفي بعض الأحيان لا يتم إيصال المعلومة بشكل دقيق كما تكون من المصدر، ثم تليها فقرة (F5) يتم التشجيع على الابتكار داخل المستشفى بمتوسط حسابي (3.01) بدرجة متوسطة.

الفقرات التي أظهرت ارتفاع في معامل الاختلاف والتي يوجد بها نوع من التشتت والتباين في الإجابة بالمقارنة مع باقي فقرات البعد:

فقرة (F6) يتم عقد (دورات تدريبية، ورش عمل) لتعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين بمعامل اختلاف مرتفع (40%)، وفقرة (F5) يتم التشجيع على الابتكار داخل المستشفى بمعامل اختلاف (37%)، وفقرة (F4) تعمل المستشفى على تطوير البنية التكنولوجية بما يتلاءم مع احتياجات العمل الرقمي بمعامل اختلاف (32%)، وفقرة (F2) تعمل المستشفى على تدريب العاملين على المهارات الرقمية اللازمة بمعامل اختلاف (31%).

**7.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد إدارة السجلات الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي؟**

جدول 7:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد إدارة السجلات الرقمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

درجة الموافقة	الدالة الإحصائية	قيمة اختبار T عند 3.00	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	0.000	10.996	%21	.819	3.89	سهولة الوصول الى المعلومات والوثائق المخزنة فيها	G11
مرتفعة	0.000	11.128	%20	.792	3.87	إمكانية البحث عن البيانات واسترجاعها	G10
مرتفعة	0.000	11.095	%20	.767	3.84	تحديد صلاحيات الاطلاع على الوثائق	G8
مرتفعة	0.000	10.546	%21	.789	3.82	إجراءات لحماية البيانات وعدم فقدانها	G9
مرتفعة	0.000	10.546	%21	.789	3.82	ادخال الوثائق في النظام	G5
مرتفعة	0.000	10.193	%21	.797	3.80	تصنيف الوثائق في النظام	G6
مرتفعة	0.000	10.896	%20	.745	3.80	حفظ الوثائق في النظام	G7
مرتفعة	0.000	8.684	%23	.855	3.74	تلتزم سياسة إدارة الوثائق جميع المستخدمين باستخدام النظام الإلكتروني المعتمد في المستشفى	G2
مرتفعة	0.000	9.027	%22	.801	3.72	مسؤوليات المخولين في مجال انشاء وثائق رقمية أصلية بشكل موثوق وسليم	G4
مرتفعة	0.000	5.992	%25	.876	3.52	تلتزم سياسة إدارة الوثائق جميع المستخدمين بتطبيق الشروط المعتمدة لضمان تغذية النظام بشكل تلقائي وشمولي ودقيق	G3
مرتفعة	0.000	4.589	%28	.949	3.43	يوجد سياسة لإدارة الوثائق بشكل رقمي في المستشفى	G1
مرتفعة	0.000	11.363	%18	.667	3.75	الدرجة الكلية لواقع تبني بُعد إدارة السجلات الرقمية	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (7:4) أن واقع تبني بُعد إدارة السجلات الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.75)، وانحراف معياري (0.667) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجمعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (18%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار

T (11.363) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا  $\geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصلت فقرات تحدد سياسة إدارة الوثائق في المستشفى: فقرة (G11) سهولة الوصول الى المعلومات والوثائق المخزنة فيها على أعلى متوسط حسابي (3.89) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك لأن هذه السياسة تتيح للموظفين إمكانية العثور على المعلومات والوثائق التي يحتاجونها بسرعة وسهولة مما يقلل من الوقت الضائع في البحث عن المعلومات والمصادر مما يعزز كفاءة سير العمل، وتليها فقرة (G10) إمكانية البحث عن البيانات واسترجاعها بمتوسط حسابي (3.87) بدرجة مرتفعة وفقرة (G8) تحدد صلاحيات الاطلاع على الوثائق بمتوسط حسابي (3.84) بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت فقرة (G1) يوجد سياسة لإدارة الوثائق بشكل رقمي في المستشفى على أقل متوسط حسابي (3.43) بدرجة مرتفعة، وتليها فقرة (G3) تلتزم سياسة إدارة الوثائق جميع المستخدمين بتطبيق الشروط المعتمدة لضمان تغذية النظام بشكل تلقائي وشمولي ودقيق بمتوسط حسابي (3.52) بدرجة مرتفعة.

#### 8.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الثالث ما واقع التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 8:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الرقم	أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة اختبار T عند 3.00	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة
1	البعد التنظيمي للتنمية الإدارية	3.44	.783	%23	5.793	0.000	مرتفعة
2	البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية	3.44	.767	%22	5.904	0.000	مرتفعة
3	بُعد تطوير العنصر البشري	3.26	.897	%28	3.033	0.003	متوسطة
4	بُعد تطوير النظم الإدارية	3.24	.946	%29	2.649	0.009	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع التنمية الإدارية	3.36	.765	%23	4.806	0.000	متوسطة

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (8:4) أن واقع التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (0.765) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجموعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (23%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (4.806) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا  $\geq 0.05$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصل بُعدي (التنظيمي للتنمية الإدارية والاجتماعي للتنمية الإدارية) على أعلى متوسط حسابي (3.44) بدرجة مرتفعة، بينما حصل بُعد تطوير النظم الإدارية على أقل متوسط حسابي (3.24) بدرجة متوسطة يليه بُعد تطوير العنصر البشري بمتوسط حسابي (3.26) بدرجة متوسطة.

لم تتفق هذه الدراسة مع دراسة (حديان، 2021) حيث قدمت دراسة حديان ورقة بحثية لتقديم قراءة مفاهيمية حول مفهوم التنمية الإدارية باعتبارها عملية أصبحت مهمه جدا لتطور المجتمعات في شتى المجالات، أما الدراسة الحالية فقد قاست أبعاد التنمية من خلال أداة الاستبانة. ولم تتفق مع دراسة (ربيعي، 2019) فقد اعتمدت في دراستها على واقع التنمية الإدارية بدون قياسها بأبعاد.

أما دراسة (عبد القادر، وآخرون، 2020) قاست التنمية الإدارية (بالهيكل التنظيمي، وواقع التنمية الإدارية) ولم تعتمد أبعاد التنمية الإدارية. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تعتبر هذه الدراسة الوحيدة التي درست أبعاد التنمية الإدارية.

#### 9.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع البعد التنظيمي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 9:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع البعد التنظيمي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة اختبار T عند 3.00	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة
H6	3.77	.900	%24	8.691	0.000	مرتفعة
H3	3.56	.839	%24	6.724	0.000	مرتفعة
H1	3.48	.982	%28	4.939	0.000	مرتفعة
H2	3.32	.905	%27	3.519	0.001	متوسطة
H4	3.32	.924	%28	3.534	0.001	متوسطة
H5	3.24	.997	%31	2.384	0.019	متوسطة
	3.44	.783	%23	5.793	0.000	مرتفعة

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (9:4) أن واقع البُعد التنظيمي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.783) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجمعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (23%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (5.793) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

وحصلت فقرة (H6) يعزز الهيكل التنظيمي للمستشفى التنسيق والتواصل بين مختلف الإدارات والأقسام على أعلى متوسط حسابي (3.77) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك يعود الى وضوح الأدوار والمسؤوليات وهذا يعزز التنسيق والتواصل الفعال بين مختلف الإدارات والأقسام، تليها فقرة (H3)

الهيكل التنظيمي للمستشفى واضح يبين الأدوار المختلفة للموظفين بمتوسط حسابي (3.56) بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت فقرة (H5) تعمل المستشفى على تعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات على أقل متوسط حسابي (3.24) بدرجة متوسطة وتفسير ذلك أن التعديلات على الهياكل التنظيمية هي مركزية، تليها فقرة (H4) يتسم الهيكل التنظيمي في المستشفى بالمرونة بمتوسط حسابي (3.32) بدرجة متوسطة.

أظهرت الفقرة (H5) تعمل المستشفى على تعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الإجراءات ارتفاع في معامل الاختلاف (31%) بالمقارنة مع باقي فقرات البعد.

#### 10.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 10:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة اختبار T عند 3.00	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة
12	3.90	.896	%23	10.171	0.000	مرتفعة
14	3.60	.870	%24	6.939	0.000	مرتفعة
16	3.57	.990	%28	5.800	0.000	مرتفعة
15	3.50	.909	%26	5.554	0.000	مرتفعة
18	3.50	1.022	%29	4.941	0.000	مرتفعة

متوسطة	0.001	3.583	%30	1.022	3.36	توفر المستشفى بيئة عمل آمنة وصحية وداعمة للعاملين	11
متوسطة	0.000	3.766	%29	.973	3.36	يتوفر تواصل فعال مع المرضى وعائلاتهم لتقديم رعاية صحية جيدة	13
متوسطة	0.027	2.246	%31	1.014	3.23	توفير بيئة آمنة ومريحة للمرضى والعائلات	17
متوسطة	0.852	.186	%35	1.062	3.02	توفر المستشفى أماكن استراحة مناسبة للمرضى وعائلاتهم	19
مرتفعة	0.000	5.904	%22	.767	3.44	الدرجة الكلية لواقع البُعد الاجتماعي للتنمية الإدارية	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (10:4) أن واقع البُعد الاجتماعي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.44)، وانحراف معياري (0.767) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجمعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (22%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (5.904) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

بينما حصلت فقرة (I2) يقدم المستشفى خدماته لمجتمع متنوع من مختلف الأعمار على أعلى متوسط حسابي (3.90) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك أن المستشفى مفتوح لجميع أفراد المجتمع بغض النظر عن عمرهم أو خلفيتهم ويقدم الخدمات الطبية والرعاية الصحية الشاملة للجميع من أطفال حديثي الولادة إلى كبار السن، تليها فقرات تعمل المستشفى على تلبية متطلبات المحيط الاجتماعي من خلال: فقرة (I4) تقوم إدارة المستشفى بتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى بمتوسط حسابي (3.60) بدرجة مرتفعة وفقرة (I6) تركز إدارة المستشفى جميع الموارد لزيادة رضا المجتمع وأصحاب المصالح عن الخدمات الصحية المقدمة بمتوسط حسابي (3.75) بدرجة مرتفعة.

بينما حصلت فقرات توفر المستشفى بيئة داعمة لأصحاب المصالح من خلال: فقرة (I9) توفر المستشفى أماكن استراحة مناسبة للمرضى وعائلاتهم على أقل متوسط حسابي (3.02) بدرجة متوسطة وتفسير ذلك إلى أنه عندما تم بناء المستشفى في عام 1956 كان يوجد أماكن استراحة ولم يكن هناك اكتظاظ للمرضى وكانت مساحة المستشفى ملائمة ومناسبة ولكن مع زيادة الكثافة السكانية وباعتبار المستشفى هو الوحيد الذي يخدم الجنوب بأكمله، تم استغلال أي مساحة متوفرة لزيادة عدد

الأسرة وفتح أقسام تتماشى مع زيادة الكثافة السكانية، تليها فقرة (I7) توفير بيئة آمنة ومريحة للمرضى والعائلات بمتوسط حسابي (3.23) بدرجة متوسطة.

الفقرات التي أظهرت ارتفاع في معامل الاختلاف والتي يوجد بها نوع من التشتت والتباين في الإجابة بالمقارنة مع باقي فقرات البُعد:  
فقرة (I9) توفر المستشفى أماكن استراحة مناسبة للمرضى وعائلاتهم بمعامل اختلاف (35%)، وفقرة (I7) توفير بيئة آمنة ومريحة للمرضى والعائلات بمعامل اختلاف (31%)

#### 11.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع بُعد تطوير العنصر البشري في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 11:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع بُعد تطوير العنصر البشري في مستشفى الخليل الحكومي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة اختبار T عند 3.00	الدلالة الإحصائية	درجة الموافقة
J1	3.49	.972	28%	5.092	0.000	مرتفعة
J4	3.34	1.000	30%	3.466	0.001	متوسطة
J2	3.30	1.051	32%	2.920	0.004	متوسطة
J5	3.30	1.060	32%	2.895	0.005	متوسطة
J6	3.10	1.095	35%	.905	0.368	متوسطة

متوسطة	0.464	.735	%35	1.078	3.08	تُعزز المستشفى الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين	J3
متوسطة	0.003	3.033	%28	.897	3.26	الدرجة الكلية بُعد تطوير العنصر البشري	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (4:11) أن واقع بُعد تطوير العنصر البشري في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (0.897) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجمعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (28%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (3.033) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا  $\geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

حصلت فقرة (J1) يتم تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية على أعلى متوسط حسابي (3.49) بدرجة مرتفعة وتفسير ذلك أنه عندما يتم توظيف أي كادر يتم تزويده داخلياً ومن قبل رئيس القسم بما يلزمه من مهارات لأداء عمله على أكمل وجه وبكفاءة وفاعلية، تليها فقرة (J4) تعمل المستشفى على تنمية مهارات التواصل والتفاعل لدى الأفراد بمتوسط حسابي (3.34) بدرجة متوسطة.

بينما حصلت فقرة (J3) تُعزز المستشفى الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين على اقل متوسط حسابي (3.08) بدرجة متوسطة وتفسير ذلك عبء العمل الكبير ونقص الموظفين ونقص الموارد والمعدات هذا بدوره يؤثر على الإبداع والابتكار، تليها فقرة (J6) تعمل المستشفى على تحفيز الموظفين باستمرار لزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم بمتوسط حسابي (3.10) بدرجة متوسطة. الفقرات التي أظهرت ارتفاع في معامل الاختلاف والتي يوجد بها نوع من التشتت والتباين في الإجابة بالمقارنة مع باقي فقرات البُعد:

فقرة (J6) تعمل المستشفى على تحفيز الموظفين باستمرار لزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم بمعامل اختلاف (35%)، وفقرة (J3) تُعزز المستشفى الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين بمعامل اختلاف (35%)، وفقرة (J5) تعمل المستشفى على بناء الثقة وروح الفريق لدى الأفراد بمعامل اختلاف (32%)، وفقرة (J2) تهتم إدارة المستشفى بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة بمعامل اختلاف (32%).

12.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع بُعد تطوير النظم الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي؟

جدول 12:4: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع بُعد تطوير النظم الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية:

درجة الموافقة	الدلالة الإحصائية	قيمة اختبار T عند 3.00	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
متوسطة	0.000	3.784	%29	.994	3.37	تعمل المستشفى على تحسين أدائها من خلال تطوير الأنظمة	K2
متوسطة	0.000	3.618	%30	1.013	3.36	تعمل المستشفى على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل مستمر	K1
متوسطة	0.008	2.728	%31	1.016	3.27	تعمل المستشفى على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية من خلال تطوير أنظمتها	K3
متوسطة	0.012	2.554	%30	.969	3.25	تعمل المستشفى على تطوير الإجراءات الإدارية بشكل مستمر	K4
متوسطة	0.148	1.457	%34	1.088	3.16	الأنظمة والقوانين المتبعة تتسم بالمرونة	K6
متوسطة	0.486	.700	%37	1.132	3.08	الأنظمة والقوانين المتبعة قادرة على حل جميع المشاكل	K5
متوسطة	0.009	2.649	%29	.946	3.24	الدرجة الكلية لواقع بُعد تطوير النظم الإدارية	

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (12:4) أن واقع بُعد تطوير النظم الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين جاء بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.24)، وانحراف معياري (0.946) أي ان إجابات المبحوثين متجانسة ومجمعة حول المتوسط الحسابي، ومعامل اختلاف (29%) وهذا يدل على تباعد معتدل للبيانات حول المتوسط الحسابي، وقيمة اختبار T (2.649) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا  $\geq (0.05)$  مما يشير إلى وجود اختلاف لاستجابات المبحوثين باتجاه الموافقة.

حصلت فقرة (K2) تعمل المستشفى على تحسين أدائها من خلال تطوير الأنظمة على أعلى متوسط حسابي (3.37) بدرجة متوسطة وتفسير ذلك أن وزارة الصحة تعمل باستمرار على تحسين الأداء في المستشفيات الحكومية، تليها فقرة (K1) تعمل المستشفى على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل مستمر بمتوسط حسابي (3.36) بدرجة متوسطة.

بينما حصلت فقرة (K5) الأنظمة والقوانين المتبعة قادرة على حل جميع المشاكل على أقل متوسط حسابي (3.08) بدرجة متوسطة، تليها فقرة (K6) الأنظمة والقوانين المتبعة تتسم بالمرونة بمتوسط حسابي (3.16) بدرجة متوسطة.

الفقرات التي أظهرت ارتفاع في معامل الاختلاف والتي يوجد بها نوع من التشتت والتباين في الإجابة بالمقارنة مع باقي فقرات البعد:

فقرة (K5) الأنظمة والقوانين المتبعة قادرة على حل جميع المشاكل بمعامل اختلاف (37%)، وفقرة (K6) الأنظمة والقوانين المتبعة تتسم بالمرونة بمعامل اختلاف (34%)، وفقرة (K3) تعمل المستشفى على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية من خلال تطوير أنظمتها بمعامل اختلاف (31%)

**13.3.4 نتائج مرتبطة بالإجابة على سؤال هل يوجد دور لواقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية على التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر المبحوثين؟**

للإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة تحليل الانحدار البسيط لفحص تأثير العلاقة (الدور)، ومعادلة الانحدار البسيط:

جدول (13:4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لواقع تبني أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية:

البُعد	قيمة Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R Square)	الدلالة الإحصائية
الثابت	-0.680			
واقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية	1.117	0.826**	0.683	0.000

يتضح من المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول (13:4)، أن معامل الارتباط لواقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية بأبعادها (المعرفة والكفاءات الرقمية، إدارة التغيير والتطوير الرقمية، التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية، السياسات والإجراءات والعمليات، نشر ثقافة الرقمنة، إدارة السجلات الرقمية (Backup)) بلغ (0.826)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى الفا  $\geq 0.05$  بين واقع تبني أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية

الإدارية، فقد وجدت علاقة طردية إيجابية بين أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية، أي أنه كلما ارتفع واقع تبني أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية ارتفعت التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد (0.683) أي أن أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية تفسر ما مقداره (68.3%) من التباين في التنمية الإدارية وهي قوة تفسيرية كبيرة.

وجاءت معادلة الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y = -0.680 + 1.117X$$

Y: المتغير التابع (التنمية الإدارية)

X: أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية

جدول (14:4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبُعد المعرفة والكفاءات الرقمية ودوره في التنمية الإدارية:

البُعد	قيمة Beta	معامل الارتباط R	معامل التحديد (R Square)	الدلالة الإحصائية
الثابت	-0.052			
بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية	0.918	0.670**	0.449	0.000

يتضح من الجدول (14:4) أن معامل الارتباط لبُعد المعرفة والكفاءات الرقمية بلغ (0.670)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى الفا  $\geq 0.05$  بين بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية ودوره في التنمية الإدارية، فقد وجدت علاقة طردية إيجابية بين بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية ودوره في التنمية الإدارية بحيث كلما ازداد بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية ازدادت التنمية الإدارية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد (0.449) أي أن بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية يفسر ما مقداره (44.9%) من التباين في التنمية الإدارية وهي قوة تفسيرية متوسطة.

وجاءت معادلة الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y = -0.052 + 0.918X$$

Y: المتغير التابع (التنمية الإدارية)

X: بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية

جدول (15:4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لُبُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية ودوره في التنمية الإدارية:

الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R Square)	معامل الارتباط R	قيمة Beta	البُعد
			0.774	الثابت
0.000	0.319	0.565**	0.663	بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية

يتضح من الجدول (15:4) أن معامل الارتباط لُبُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية بلغ (0.565)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى الفا  $\geq 0.05$  بين بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية ودوره في التنمية الإدارية، فقد وجدت علاقة طردية إيجابية بين بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية ودوره في التنمية الإدارية بحيث كلما ازداد بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية ازدادت التنمية الإدارية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد (0.319) أي أن بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية يفسر ما مقداره (31.9%) من التباين في التنمية الإدارية وهي قوة تفسيرية متوسطة.

وجاءت معادلة الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y = 0.774 + 0.663X$$

Y: المتغير التابع (التنمية الإدارية)

X: بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية

جدول (16:4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لُبُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية ودوره في التنمية الإدارية:

الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R Square)	معامل الارتباط R	قيمة Beta	البُعد
			0.438	الثابت
0.000	0.527	0.726**	0.822	بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية

يتضح من الجدول (16:4) أن معامل الارتباط لبُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية بلغ (0.726)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى الفا  $\geq 0.05$  بين بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية ودوره في التنمية الإدارية، فقد وجدت علاقة طردية إيجابية بين بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية ودورها التنمية الإدارية بحيث كلما ازداد بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية ازدادت التنمية الإدارية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد (0.527) أي أن بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية يفسر ما مقداره 52.7% من التباين في التنمية الإدارية وهي قوة تفسيرية كبيرة.

وجاءت معادلة الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y = 0.438 + 0.822X$$

Y: المتغير التابع (التنمية الإدارية)

X: بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية

جدول (17:4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبُعد السياسات والإجراءات والعمليات ودوره في التنمية الإدارية:

الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R Square)	معامل الارتباط R	قيمة Beta	البُعد
			0.701	الثابت
0.000	0.570	0.755**	0.788	بُعد السياسات والإجراءات والعمليات

يتضح من الجدول (17:4) أن معامل الارتباط لبُعد السياسات والإجراءات والعمليات بلغ (0.755)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى الفا  $\geq 0.05$  بين بُعد السياسات والإجراءات والعمليات ودوره في التنمية الإدارية، فقد وجدت علاقة طردية إيجابية بين بُعد السياسات والإجراءات والعمليات ودوره في التنمية الإدارية بحيث كلما ازداد بُعد السياسات والإجراءات والعمليات ازدادت التنمية الإدارية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد (0.570) أي أن بُعد السياسات والإجراءات والعمليات يفسر ما مقداره 57% من التباين في التنمية الإدارية وهي قوة تفسيرية كبيرة.

وجاءت معادلة الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y = 0.701 + 0.788X$$

Y: المتغير التابع (التنمية الإدارية)

X: بُعد السياسات والإجراءات والعمليات

جدول (18:4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبُعد نشر ثقافة الرقمنة ودوره في التنمية الإدارية:

الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R Square)	معامل الارتباط R	قيمة Beta	البُعد
			1.279	الثابت
0.000	0.532	0.729**	0.642	بُعد نشر ثقافة الرقمنة

يتضح من الجدول (18:4) أن معامل الارتباط لبُعد نشر ثقافة الرقمنة بلغ (0.729)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى الفا  $\geq 0.05$ ، بين بُعد نشر ثقافة الرقمنة ودوره في التنمية الإدارية، فقد وجدت علاقة طردية إيجابية بين بُعد نشر ثقافة الرقمنة ودوره في التنمية الإدارية بحيث كلما ازداد بُعد نشر ثقافة الرقمنة ازدادت التنمية الإدارية. كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد (0.532) أي أن بُعد نشر ثقافة الرقمنة يفسر ما مقداره 53.2% من التباين في التنمية الإدارية وهي قوة تفسيرية كبيرة.

وجاءت معادلة الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y = 1.079 + 0.642X$$

Y: المتغير التابع (التنمية الإدارية)

X: بُعد نشر ثقافة الرقمنة

جدول (19:4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لبُعد إدارة السجلات الرقمية ودوره في التنمية الإدارية:

الدلالة الإحصائية	معامل التحديد (R Square)	معامل الارتباط R	قيمة Beta	البُعد
			0.438	الثابت
0.000	0.463	0.681**	0.780	بُعد إدارة السجلات الرقمية

يتضح من الجدول (19:4) أن معامل الارتباط في بُعد إدارة السجلات الرقمية بلغ (0.681)، ومستوى الدلالة (0.000) أي أنه يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند المستوى الفا  $\geq 0.05$ ، بين بُعد إدارة السجلات الرقمية (Backup) ودوره في التنمية الإدارية، فقد وجدت علاقة طردية بين بُعد إدارة السجلات الرقمية (Backup) ودوره في التنمية الإدارية بحيث كلما ازداد بُعد إدارة السجلات الرقمية (Backup) ازدادت التنمية الإدارية.

كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد (0.463) أي أن بُعد إدارة السجلات الرقمية (Backup) يفسر ما مقداره 46.3% من التباين في التنمية الإدارية وهي قوة تفسيرية متوسطة.

وجاءت معادلة الانحدار البسيط كالتالي:

$$Y = 0.438 + 0.780X$$

Y: المتغير التابع (التنمية الإدارية)

X: بُعد إدارة السجلات الرقمية (Backup)

جدول (20:4) أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية التي لها دور وتأثير في التنمية الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب معامل التحديد:

الرقم	البعد	قيمة Beta	معامل التحديد (R Square)
1	بُعد السياسات والإجراءات والعمليات	0.788	0.570
2	بُعد نشر ثقافة الرقمنة	0.642	0.532
3	بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية	0.822	0.527
4	بُعد إدارة السجلات الرقمية	0.780	0.463
5	بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية	0.918	0.449
6	بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية	0.663	0.319

يتضح من جدول (20:4) أن بُعد السياسات والإجراءات والعمليات هو أكثر بعد له دور وتأثير في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي من وجهة نظر الباحثين، يليه بُعد نشر ثقافة الرقمنة. في حين أن بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية هو أقل بعد له دور وتأثير في التنمية الإدارية، يليه بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية.

#### 4.4 ملخص نتائج التحليل:

- 1- هناك أهمية ودور فاعل لواقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية بأبعادها المختلفة (المعرفة والكفاءات الرقمية، إدارة التغيير والتطوير الرقمية، التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية، السياسات والإجراءات والعمليات، نشر ثقافة الرقمنة، إدارة السجلات الرقمية) في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.
- 2- إن المتوسط الحسابي لواقع تبني الرقمة للإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي جاء بدرجة مرتفعة، وتبين أن بُعد إدارة السجلات الرقمية جاء بنسبة استجابة مرتفعة، في حين أن بُعد نشر ثقافة الرقمنة كان الأقل أهمية بدلالة قيمة المتوسط الحسابي.
- 3- إن المتوسط الحسابي لواقع التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي جاء بدرجة متوسطة، وتبين أن البعد التنظيمي للتنمية الإدارية من أكثر الأبعاد التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة، في حين أن بُعد تطوير النظم الإدارية كان الأقل أهمية بدلالة قيمة المتوسط الحسابي.
- 4- إن أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية تفسر ما مقداره (68.3%) من التباين في التنمية الإدارية، أي ان رقمنة الإجراءات الإدارية تساهم بشكل كبير في تحسين التنمية الإدارية بنسبة 68.3%، أما 31.7% المتبقية فهذا يدل على أن هناك عوامل أيضاً تلعب دوراً في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.
- 5- هناك دور كبير لبُعد السياسات والإجراءات والعمليات بنسبة (57%) وبعُد نشر ثقافة الرقمنة بنسبة (53.2%) في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.
- 6- بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية له أقل دور بنسبة (31.9%) في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.
- 7- أظهرت الفقرة (E9) يتوفر دعم مادي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله ارتفاع في معامل اختلاف (37%) بالمقارنة مع باقي الفقرات مما يشير إلى نوع من التشتت والتباين في الإجابات ويعود السبب إلى أن الحكومة الفلسطينية تواجه صعوبات مالية كبيرة بسبب سياسة الاحتلال وهذا بدوره أدى إلى نقص حاد في التمويل في الوقت الحالي، مما يجعلها تضطر إلى إعطاء الأولويات للاحتياجات الأساسية الأخرى مثل التعليم والأمن والرعاية الصحية الأولية.
- 8- أظهرت الفقرة (E7) تتوفر أجهزة تقنية خاصة بتحويل الملفات من تقليدية (ورقية) إلى رقمية (الالكترونية) ارتفاع في معامل اختلاف (33%) بسبب نقص الأجهزة والمعدات وعدم تغطيتها لكافة الأقسام في المستشفى بسبب عدم توفر هذه المعدات في المستودعات المركزية لتزويد المستشفى وكافة الأقسام بها.

9- أظهرت الفقرة (E1) يوجد سياسة لإدارة إجراءات الاتصال الإداري في المستشفى بشكل الكتروني ارتفاع في معامل اختلاف (31%) مما يشير إلى نوع من الغموض في العبارة لدى المبحوثين.

10- أظهرت فقرة (F6) يتم عقد (دورات تدريبية، ورش عمل) لتعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين على معامل اختلاف مرتفع (40%)، كما وأظهرت بعض فقرات بُعد تطوير العنصر البشري في أبعاد التنمية الإدارية ارتفاع في معامل الاختلاف مما يشير إلى نوع من التشتت والتباين في الإجابات ويعود السبب إلى سياسة وزارة الصحة حيث لا يتم عمل تدريبات وورشات عمل فعلية لجميع الطواقم، وإذا كان هناك ما يسمى بورشات عمل تكون لفئة معينة وقليلة ويستثنى دائماً الإداريين من جميع الورشات والتدريبات كنوع من التحيز لباقي الفئات.

11- وأظهرت الفقرة (F5) يتم التشجيع على الابتكار داخل المستشفى ارتفاع في معامل اختلاف (37%) بالمقارنة مع باقي الفقرات مما يشير إلى نوع من التشتت والتباين في الإجابات حول مدى تعزيز المستشفى للإبداع والابتكار، أي أن هناك اختلاف كبير بين الموظفين في تقييمهم لمدى دعم المستشفى للإبداع والابتكار.

12- وفقرة (F4) تعمل المستشفى على تطوير البنية التكنولوجية بما يتلاءم مع احتياجات العمل الرقمي على معامل اختلاف (32%) ويعود السبب أن التطوير مركزي ويعتمد على الدعم المالي.

13- وفقرة (F2) تعمل المستشفى على تدريب العاملين على المهارات الرقمية اللازمة على معامل اختلاف (31%) ويعود السبب إلى أن التدريبات للعاملين تكون مركزية ولكن المستشفى تقوم بتدريب العاملين على المهارات اللازمة للعمل، ويعود السبب أيضاً إلى نوع من الغموض في الفقرة لدى المبحوث.

14- حصلت فقرة (I9) توفر المستشفى أماكن استراحة مناسبة للمرضى وعائلاتهم على أعلى معامل اختلاف (35%)، و فقرة (I7) توفير بيئة آمنة ومريحة للمرضى والعائلات على معامل اختلاف (31%) مما يشير إلى نوع من التشتت والتباين في الإجابات ويعود السبب إلى أنه عندما تم بناء المستشفى في عام 1956 كان يوجد أماكن استراحة ولم يكن هناك اكتظاظ للمرضى وكانت مساحة المستشفى ملائمة ومناسبة ولكن مع زيادة الكثافة السكانية وباعتبار المستشفى هو الوحيد الذي يخدم الجنوب بأكمله، تم استغلال أي مساحة متوفرة لزيادة عدد الأسرة وفتح أقسام تتماشى مع زيادة الكثافة السكانية.

15- الفقرات التي أظهرت ارتفاع في معامل الاختلاف في بُعد تطوير النظم الإدارية والتي يوجد بها نوع من التشتت والتباين في الإجابة بالمقارنة مع باقي فقرات البُعد: فقرة (K5) الأنظمة والقوانين المتبعة قادرة على حل جميع المشاكل بمعامل اختلاف (37%) والسبب في ذلك لأنه

من الممكن أن تكون الأنظمة والقوانين غير كافية لمعالجة جميع التحديات التي تواجهها المستشفيات الحكومية، وهناك سبب آخر أن الأنظمة والقوانين التي لها علاقة بنظام HIS تكون من الدول المانحة وتخضع لشروطهم وتكون لا تتناسب جميع احتياجاتنا ولكن مجبورين أن نطبقها، وهذا لا يعني كل الأنظمة ولكن بعضها مما قد يعيق القدرة على حل جميع المشاكل، وأيضاً اختلاف احتياجات المرضى من حيث الرعاية الصحية التي يطلبونها قد لا تتمكن الأنظمة والقوانين من تلبية احتياجات جميع المرضى على أكمل وجه، وفقرة (K6) الأنظمة والقوانين المتبعة تتسم بالمرونة بمعامل اختلاف (34%) والسبب أن المستشفيات الحكومية الفلسطينية تخضع لظروف سياسية واقتصادية متقلبة مما يؤثر على قدرتها على تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل مرن كما تعاني مستشفى الخليل الحكومي من نقص كبير في الموارد البشرية الإدارية مما يؤثر على قدرتها على تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل دقيق وفعال كما وأن عبء العمل المفرط على العاملين يؤدي إلى صعوبة اتباع الإجراءات بشكل صارم مما يؤدي إلى تباين في مستوى المرونة.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1.5 الاستنتاجات

من خلال الاستناد إلى نتائج الدراسة، فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

- 1- هناك أهمية ودور فاعل لواقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية بأبعادها المختلفة (المعرفة والكفاءات الرقمية، إدارة التغيير والتطوير الرقمية، التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية، السياسات والإجراءات والعمليات، نشر ثقافة الرقمنة، إدارة السجلات الرقمية) في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.
- 2- رقمنة الإجراءات الإدارية تفسر ما مقداره (68.3%) من التباين في التنمية الإدارية، أي انها تساهم بشكل كبير في تحسين التنمية الإدارية بنسبة (68.3%)، أما (31.7%) المتبقية فهذا يدل على أن هناك عوامل أيضاً تلعب دوراً في التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.
- 3- عدم توفر دعم مادي قوي وذلك بسبب صعوبات مالية كبيرة التي تواجهها الحكومة الفلسطينية بسبب سياسة الاحتلال وهذا بدوره أدى إلى نقص حاد في التمويل في الوقت الحالي، مما يجعلها تضطر إلى إعطاء الأولويات للاحتياجات الأساسية الأخرى مثل التعليم والأمن والرعاية الصحية الأولية.
- 4- نقص في الأجهزة التقنية الخاصة بتحويل الملفات من تقليدية (ورقية) إلى رقمية (الالكترونية) وعدم تغطيتها لكافة الأقسام في المستشفى بسبب عدم توفر هذه المعدات في المستودعات المركزية لتزويد المستشفى وكافة الأقسام بها.
- 5- لا يتم عمل تدريبات وورشات عمل فعلية لجميع الطواقم ويعود السبب إلى سياسة وزارة الصحة حيث ، وإذا كان هناك ما يسمى بورشات عمل تكون لفئة معينة وقليلة ويستثنى دائماً الإداريين من جميع الورشات والتدريبات كنوع من التحيز لباقي الفئات.
- 6- هناك اختلاف كبير بين الموظفين في تقييمهم لمدى دعم المستشفى للإبداع والابتكار.

- 7- لا تستطيع أن تعمل المستشفى على تطوير البنية التكنولوجية بما يتلاءم مع احتياجات العمل الرقمي لأن التطوير مركزي ويعتمد على الدعم المالي.
- 8- عدم وجود أماكن استراحة كافية بسبب زيادة الكثافة السكانية وباعتبار مستشفى الخليل الحكومي هو الوحيد الذي يخدم الجنوب بأكمله، يتم استغلال أي مساحة متوفرة لزيادة عدد الأسرة وفتح أقسام تتماشى مع زيادة الكثافة السكانية.
- 9- تخضع المستشفيات الحكومية الفلسطينية لظروف سياسية واقتصادية متقلبة مما يؤثر على قدرتها على تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل مرن كما تعاني مستشفى الخليل الحكومي من نقص كبير في الموارد البشرية الإدارية مما يؤثر على قدرتها على تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل دقيق وفعال كما وأن عبء العمل المفرط على العاملين يؤدي إلى صعوبة اتباع الإجراءات بشكل صارم مما يؤدي إلى تباين في مستوى المرونة.

## 2.5 التوصيات

- 1- التأكيد على أهمية إدارة التغيير والتطوير الرقمية في المستشفيات الحكومية.
- 2- توصي الدراسة وزارة الصحة:
  - بالعمل على توفير التمويل الكافي للتغيير والتطوير الرقمي عن طريق تخصيص ميزانية كافية والبحث عن مصادر تمويل جديدة عن طريق التعاون مع جهات مانحة دولية أو مؤسسات خيرية أو الشراكة مع القطاع الخاص.
  - بالعمل على تدريب الموظفين الإداريين ومعاملتهم أسوة بباقي الفئات في ورشات العمل.
  - بالعمل على مراجعة الأنظمة والقوانين الإدارية وتطويرها حسب الحاجة.
  - بالعمل على وضع خطة استراتيجية شاملة لتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية إلى رقمية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية.
  - بالتعاون مع القطاع الخاص لتنفيذ مشاريع الرقمنة للإجراءات الإدارية في المستشفيات الحكومية.
  - بتحفيز الموظفين باستمرار لزيادة إنتاجيتهم وابداعهم.
- 3- توصي الدراسة إدارة مستشفى الخليل الحكومي:
  - بأن تعمل على تعزيز الإبداع والابتكار لدى الأفراد.
  - أن تعمل المستشفى على توفير أماكن استراحة مريحة للمرضى والمرافقين حتى في ظل المساحات الضيقة.

## المراجع:

1. أبو دية، حنان (2022) دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية. الحالة الدراسية (center call) مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، العدد 57، ص ص 53-84
2. ابو حمدي، إلهام، السعود، راتب (2018) : إجراءات إدارية مقترحة لتقليل هدر الوقت وفقا لنموذج كايزن في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. الجامعة الاردنية، عمان. (رسالة دكتوراه غير منشورة).
3. الزهراني، ابتسام، غيث، نرفانا (2019): دور الهندرة في تبسيط الإجراءات الإدارية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة .مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد 1، ص ص 28 - 1.
4. الشخاترة، أمل احمد حمد، الطراونة، اخليف (2019): واقع الإجراءات الإدارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية. المجلة التربوية الأردنية، العدد 4، ص ص 191-215.
5. العرابوي، محمود، وداعة، مجدي (2019) دور تكنولوجيا المعلومات في تبسيط الإجراءات الإدارية بالتطبيق على فروع مصرف الراجحي بالطائف، مجلة البحوث التجارية والمالية، العدد 1، ص ص 213-261.
6. الهالي، مصطفى محمد ابراهيم (2021): التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة مراجعة علمية " المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات"، العدد 1، ص ص 197-222.
7. الخضري، عبد الله (2023). العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وتحقيق التنمية الإدارية في المؤسسات الفلسطينية. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 49، ص ص 276 - 296

8. إدريس، ملاذ، فضل الله، عثمان (2020): أتمته الإجراءات ودورها في تسهيل الإجراءات الإدارية بمحلية بحري: إجراءات ترخيص عربات نقل الركاب عن طريق تطبيق أندرويد نموذجاً. جامعة النيلين، الخرطوم. (رسالة ماجستير غير منشورة).

9. بريق، فاطمة، ساسى، أبو مرداس (2018): دور تبسيط الإجراءات الجمركية وتأثيرها على تحسين الخدمات الإدارية والفنية: دراسة تحليلية لمصلحة الجمارك طرابلس والخمس. المجلة الليبية للدراسات، العدد 15، ص ص 297 - 322

10. بن سليمان، غنيمة (2021): أثر رقمنة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات القضائية - دراسة ميدانية بمحكمة أدرار-جامعة أحمد دراية أدرار الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).

11. بضياف، زهير (2021): "دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية - الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية". مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي، ص ص 68-80.

12. بركان، هيثم (2022): دور الرقمنة في تحسين الأداء الإداري لدى الجامعة الجزائرية - دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدينة - جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).

13. بوسبارة، نسيم، بلشير، سيف الإسلام (2019): التنمية الإدارية ودورها في ترقية الخدمة العمومية محلياً. جامعة أحمد دراية أدرار. الجزائر. (مذكرة ماجستير غير منشورة).

14. بوحنك، زينب (2015): المسألة اللغوية في الإدارة العامة الجزائرية وأثرها على التنمية الإدارية - دراسة ميدانية بالإدارة المحلية-ولاية ورقلة أنموذجاً-جامعة محمد خيضر -بسكرة- الجزائر. (شهادة دكتوراة غير منشورة).

15. بوخاري، مليكة، يحيوي، سمر (2022): متطلبات تطبيق الرقمنة ودورها في تحسين أداء الإدارة المحلية -دراسة حالة الشباك الإلكتروني لبلدية البويرة، مجلة ASJP، العدد 03 (2022)، 471-457.

16. تمرابط، ياسمين (2021): دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية. جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر. (مذكرة ماجستير غير منشورة).
17. جبر، مروة (2021): دور تطبيق الإدارة الالكترونية في تبسيط الاجراءات الإدارية في المنظمة دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في وزارة النفط العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 130، ص ص 46-65.
18. جنيدي، أحمد (2019): دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة للمنظمات العامة، مجلة البحوث الإدارية، العدد 37
19. حفطاري، سمير (2018): الرقمنة وتأثيرها على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. جامعة عباس الغرور خنشلة الجزائر (رسالة دكتوراه غير منشورة).
20. حديدان، صبرينة، خالد، أسماء (2021): "مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها". مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد 01، ص ص 17-28.
21. حياة، تمار (2023): دور الرقمنة في الإتصال المؤسساتي (شركة سوناطراك حوض بركاوي أنموذجا). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. (رسالة ماجستير غير منشورة).
22. ربيعي، ماجدة (2019): واقع تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة التنمية الإدارية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل. جامعة الخليل. فلسطين-الخليل. (مذكرة ماجستير غير منشورة).
23. سلطان، علي (2022): " تحديد واقع الرقمنة الالكترونية: دراسته استطلاعية في مكنتبات جامعة الموصل". مجلة الغاري كلية الإدارة والاقتصاد، عدد خاص، ص ص 1169-1194.
24. شريقي، صليحة، وخرياشي، زهرة (2022): رقمنة الإدارات العمومية كآلية لتحسين خدماتها دراسة حالة: مديرية التشغيل لولاية برج بوعرييج. جامعة محمد البشير الابراهيمي -برج بوعرييج-الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).

25. صادقي، فوزية (2021): دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر -دراسة تحليلية للجماعات المحلية جامعة قسنطينة 3 الجزائر (رسالة دكتوراه غير منشورة).
26. عبد الرب، سمر، أفراح، عقلا ن (2022): واقع التنمية الإدارية للقيادات الأكاديمية في جامعة تعز .مجلة بحوث ودراسات تربوية، العدد 16، ص ص 81 - 51.
27. عبد القادر، أحمد، عيسوي، يونس (2020): واقع التنمية الإدارية للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بني سويف .مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية، العدد 6، 76 - 57.
28. كوال، روفيا، بوفطيمة، فؤاد (2022): "مساهمة الرقمنة في تفعيل مشاركة المعرفة-الامارات العربية المتحدة نموذجا-". مجلة آفاق للبحوث والدراسات، العدد 02، ص ص 97-113.
29. معمر، حامدي (2023): " دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التنمية الإدارية بالجزائر حتميات التنفيذ ومعوقات التطبيق". مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، العدد 01، ص ص 23-08
30. مخروط، مصطفى (2021): واقع التحديث الإداري بين المتطلبات ورهان التنمية الإدارية. مجلة عدالة للدراسات القانونية والقضائية، العدد 22، ص ص 11-37.
31. هبال، عبد المالك (2023): أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية دراسة حالة بنكي: BDL, BADR بالمسيلة، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01 (2023)، ص ص 466-486
32. ولد شيوخ، خولة، بن سعدة، سهام (2022): أثر الرقمنة على فعالية الاداء داخل المؤسسة العمومية الجزائرية. جامعة يحيى فارس بالمدينة الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة).

33. وداعة الله، سعاد، محمد، أسامة (2019): التنمية الادارية وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين: دراسة حالة: الهيئة القومية للغابات للفترة من 2016م -2017م. جامعة إفريقيا العالمية، الخرطوم .(رسالة ماجستير غير منشورة).

<https://ar.wikipedia.org> .34

#### المراجع والمصادر الانجليزية:

1. Akhigbemidu, J, et al (2021): Management Development and Organizational Effectiveness: A Literature Review, South Asian Research Journal of Business and Management, No. 3, pp 155–166.
2. Bosch, k, et al (2021): Digitalization of administrative process in the german healthcare system with the focus on dental practices, 14th iadis International Conference Information Systems 2021 235, pp 235–242.
3. Bloomberg, Jason (2018, Apr29): Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril, article.
4. Frenze, A, Et Al, 2021 Digitization or digitalization? – Toward an understanding of definitions, use and application in IS research, by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL), Twenty–Seventh Americas Conference on Information Systems, Aug 9t, 2021. at AIS Electronic Library (AISeL), p p 1–10.
5. Kourako, G, et al (2014): The impact of digitization on the management of administrative procedures: The case of building

permits, *Electronic Government and Electronic Participation*, p p 197–205.

6. Turarkyzy, M, (2019): Digitisation to optimise administrative procedures: a case study of Nazarbayev University, nazarbayev university, Kazakhstan. (A magister message that is not published).
7. Mostefaoui ,S. (2023). The Effect of Digitizing the Tax Administration on Both the Tax Collection Process and Taxpayers' Arab ,F. Z. Commitment: Empirical Evidence from the Tax Administration in Bechar – Algeria, *Al-Bashaer Economic Magazine*, Issue 1, p p 814–831.
8. Mina, L, et al (2022): The role of digitalization in the process of improving the quality of urban public service, *Research Center in Public Administration and Public Services*, No. 4, pp. 22–35.
9. Rasheed , O, et al (2024): The role of consultative leadership on administrative development, *Intelligent Data Analysis*, , No 1, pp 203–216.
10. Umoh, G, et al (2014): Management development and organizational resilience a case study of some selected manufacturing firms in rivers state, iosr, *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, No 16, pp 07–16.
11. Wetley, F (2023): Management Development Training Needs Assessment Of Public Senior High School Heads In Ghana, *Global Journal of Human Resource Management*, No. 1, pp 66–86.

12. Masaud, K, 2024: The Impact Of Administrative Development On The Effectiveness Of Decision-Making In The Thursday Market Amsihl Cement And Building Materials Company In Libya, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), NO 26, pp 18-27.

الملاحق:

ملحق 1 الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

أختي المبحوثة الكريمة/ أخي المبحوث الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

**رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمستشفيات الحكومية  
حالة: مستشفى الخليل الحكومي**

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة-جامعة القدس.

لذا نرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، مع تحري الصدق والموضوعية في الإجابة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية تامة وكمجاميع احصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

"شاكرين لكم حسن تعاونكم"

الباحثة: ميس صالح بدر

إشراف: د. سلوى البرغوثي

**القسم الأول: البيانات التعريفية:**

الرجاء وضع رقم الإجابة المناسبة في المربع المقابل، أو أكمل الفراغات بالشكل الذي ينطبق عليك:

A1	الجنس	( )	(1) ذكر (2) انثى
A2	العمر	( )	(1) أقل من 30 سنة (2) 30-35 سنة (3) 35-40 سنة (4) 40-45 سنة (5) 45-50 سنة (6) 50 سنة فأكثر
A3	المؤهل العلمي	( )	(1) دبلوم متوسط فأدنى فأعلى (2) بكالوريوس (3) ماجستير
A4	التخصص العلمي	( )	(1) طب (2) تمريض (3) ذات علاقة بالعلوم الطبية المساندة (4) صيدلة (5) ذات علاقة بالعلوم الإدارية
A5	التصنيف الوظيفي	( )	(1) طبيب اختصاص (2) طبيب مقيم (3) صيدلاني (4) مهن طبية مساندة (5) تمريض (6) اداري
A6	سنوات الخبرة	( )	(1) أقل من 5 سنوات (2) من 5-10 سنوات (3) من 10-15 سنة (4) 15 سنة فأكثر

**القسم الثاني: واقع رقمنة الإجراءات الإدارية**

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه بوضع إشارة (X) في المربع المقابل للإجابة وفق وجهة نظرك حول أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية في المستشفى الذي تعمل به حالياً:

المعرفة والكفاءات الرقمية:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
B1					
B2					
B3					
B4					
B5					
B6					

					B7	لدى الموظفون القدرة على تبادل المعارف والمهارات في استخدام الخدمات الرقمية
					B8	لدى الموظف القدرة على الاتصال والتواصل مع الآخرين على الانترنت باستخدام (البريد الالكتروني وتطبيقات التواصل الاجتماعي).
					B9	يمتلك الموظفون المعرفة في كيفية استخدام التطبيقات والبرامج المختلفة ذات الصلة بالإجراءات الإدارية
					B10	لدى الموظفون القدرة على التعامل مع أنظمة المعلومات الصحية الالكترونية
					B11	يواجه الموظفون تحديات في استخدام التكنولوجيا الرقمية في الإجراءات الإدارية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إدارة التغيير والتطوير الرقمية	
تعمل إدارة التغيير والتطوير الرقمية للإجراءات الإدارية على ما يلي:						
					C1	تحسين الكفاءة والفاعلية
					C2	تحسين الجودة
					C3	تبسيط الإجراءات الإدارية
					C4	تحسين رضا الموظفين
					C5	تحسين رضا المرضى
الإجراءات الإدارية التي تعتقد أنها بحاجة إلى رقمنة:						
					C6	إجراءات الاتصال الإداري
					C7	إجراءات التعميمات
					C8	إجراءات الصادر
					C9	إجراءات الوارد
					C10	إجراءات الأرشفة
					C11	تساعد رقمنة الإجراءات الإدارية الأفراد في الوصول للمصادر والمعلومات بسهولة ويسر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية	
					يحتل التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية أهمية كبيرة في المستشفى	D1
					يوجد تخطيط علمي دقيق لتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية لرقمية	D2
					يوجد تحديد واضح لجميع الإجراءات المرتبطة بكل عملية إدارية	D3
					تحديد المتطلبات اللازمة لتنفيذ رقمنة الإجراءات الإدارية	D4
					يتم تحديد المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للرقمنة	D5
					في مرحلة التخطيط يتم اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد الإجراءات الإدارية التي تحتاج إلى رقمنة	D6
					تقوم المستشفى بعمل تقييم شامل للإجراءات الإدارية الحالية لتحديد نقاط الضعف ومجالات التحسين المحتملة	D7
					يوجد أهداف استراتيجية واضحة لرقمنة الإجراءات الإدارية	D8
					يساهم التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية في تحسين (الكفاءة، الإنتاجية، رضا الموظفين	D9
					تسعى رقمنة الإجراءات الإدارية لـ (تقليل عبء العمل، وزمن الانتظار للمرضى)	D10

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	السياسات والإجراءات والعمليات	
					يوجد سياسة لإدارة إجراءات الاتصال الإداري في المستشفى بشكل إلكتروني	E1
					يوجد سياسة لإدارة إجراءات الصادر بشكل إلكتروني في المستشفى	E2
					يوجد سياسة لإدارة إجراءات الوارد بشكل إلكتروني في المستشفى	E3
					تتوفر (سياسات وإجراءات خاصة) لحوسبة الإجراءات الإدارية على جميع المستويات الإدارية والفنية	E4
					تحدد المستشفى (سياسات وإجراءات وعمليات) مسبقة لحوسبة الملفات الورقية	E5
					تتوفر شبكة اتصالات داخلية للمستشفى واتصال بشبكة الأنترنت	E6

					تتوفر أجهزة تقنية خاصة بتحويل الملفات من تقليدية (ورقية) إلى رقمية (إلكترونية)	E7
					تتوفر كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة	E8
					يتوفر دعم مادي يساعد على تنفيذ المشروع وتشغيله	E9
					تتوفر إجراءات قانونية وتنظيمية للحفاظ على خصوصية المعلومات وحمايتها	E10
					تتوفر بنية تحتية تكنولوجية متطورة للعمل على إدارة الملفات الورقية إلكترونياً	E11
					يوجد سياسات مسبقة للبحث عن الوثائق الرقمية (الإلكترونية) واسترجاعها	E12

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نشر ثقافة الرقمنة	
					تعمل المستشفى على توعية العاملين بأهمية رقمنة الإجراءات الإدارية	F1
					تعمل المستشفى على تدريب العاملين على المهارات الرقمية اللازمة	F2
					تشجع المستشفى العاملين على استخدام التكنولوجيا الرقمية في اجراءاتهم الإدارية	F3
					تعمل المستشفى على تطوير البنية التكنولوجية بما يتلاءم مع احتياجات العمل الرقمي	F4
					يتم التشجيع على الابتكار داخل المستشفى	F5
					يتم عقد (دورات تدريبية، ورش عمل) لتعزيز الثقافة الرقمية بين الموظفين	F6

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	إدارة السجلات الرقمية (Backup)	
					يوجد سياسة لإدارة الوثائق بشكل رقمي في المستشفى	G1

					G2	تلتزم سياسة إدارة الوثائق جميع المستخدمين باستخدام النظام الإلكتروني المعتمد في المستشفى
					G3	تلتزم سياسة إدارة الوثائق جميع المستخدمين بتطبيق الشروط المعتمدة لضمان تغذية النظام بشكل تلقائي وشمولي ودقيق
تحدد سياسة إدارة الوثائق في المستشفى:						
					G4	مسؤوليات المخولين في مجال انشاء وثائق رقمية اصلية بشكل موثوق وسليم
					G5	ادخال الوثائق في النظام
					G6	تصنيف الوثائق في النظام
					G7	حفظ الوثائق في النظام
					G8	تحدد صلاحيات الاطلاع على الوثائق
توفر سياسة إدارة الوثائق:						
					G9	إجراءات لحماية البيانات وعدم فقدانها
					G10	إمكانية البحث عن البيانات واسترجاعها
					G11	سهولة الوصول الى المعلومات والوثائق المخزنة فيها

### القسم الثالث: واقع التنمية الإدارية

الرجاء الاجابة على الأسئلة ادناه بوضع إشارة (X) في المربع المقابل للإجابة وفق وجهة نظرك حول أبعاد التنمية الإدارية في المستشفى الذي تعمل به حالياً:

البعد التنظيمي للتنمية الإدارية						
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					H1	الهيكل التنظيمي للمستشفى يوفر قنوات اتصال سريعة
					H2	تعمل المستشفى على تطوير الهيكل التنظيمي بما يتلاءم مع متطلبات العمل
					H3	الهيكل التنظيمي للمستشفى واضح يبين الأدوار المختلفة للموظفين
					H4	يتسم الهيكل التنظيمي في المستشفى بالمرونة
					H5	تعمل المستشفى على تعديل الهيكل التنظيمي بما يساعد على تسهيل الاجراءات

					H6 يعزز الهيكل التنظيمي للمستشفى والتنسيق والتواصل بين مختلف الإدارات والأقسام
--	--	--	--	--	--

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية
					11 توفر المستشفى بيئة عمل آمنة وصحية وداعمة للعاملين
					12 يقدم المستشفى خدماته لمجتمع متنوع من مختلف الأعمار
					13 يتوفر تواصل فعال مع المرضى وعائلاتهم لتقديم رعاية صحية جيدة
تعمل المستشفى على تلبية متطلبات المحيط الاجتماعي من خلال:					
					14 تقوم إدارة المستشفى بتحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى
					15 توفر إدارة المستشفى خدمات صحية شاملة ومتكاملة تلي احتياجات المجتمع
					16 تركز إدارة المستشفى جميع الموارد لزيادة رضا المجتمع وأصحاب المصالح عن الخدمات الصحية المقدمة
توفر المستشفى بيئة داعمة لأصحاب المصالح من خلال:					
					17 توفير بيئة آمنة ومريحة للمرضى والعائلات
					18 احترام خصوصية المرضى وعائلاتهم
					19 توفر المستشفى أماكن استراحة مناسبة للمرضى وعائلاتهم

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تطوير العنصر البشري
					J1 يتم تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية
					J2 تهتم إدارة المستشفى بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية متخصصة
					J3 تُعزز المستشفى الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين
					J4 تعمل المستشفى على تنمية مهارات التواصل والتفاعل لدى الأفراد
					J5 تعمل المستشفى على بناء الثقة وروح الفريق لدى الأفراد

					تعمل المستشفى على تحفيز الموظفين باستمرار لزيادة إنتاجيتهم وإبداعهم	J6
--	--	--	--	--	---	----

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	تطوير النظم الإدارية	
					تعمل المستشفى على تطوير الأنظمة الإدارية بشكل مستمر	K1
					تعمل المستشفى على تحسين أدائها من خلال تطوير الأنظمة	K2
					تعمل المستشفى على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية من خلال تطوير أنظمتها	K3
					تعمل المستشفى على تطوير الإجراءات الإدارية بشكل مستمر	K4
					الأنظمة والقوانين المتبعة قادرة على حل جميع المشاكل	K5
					الأنظمة والقوانين المتبعة تتسم بالمرونة	K6

مع خالص التقدير لاهتمامكم ووقتكم ومساعدتكم

الباحثة

ملحق رقم (2) قائمة أسماء محكمين الاستبانة:

الصفة الوظيفية	اسم المحكم
أستاذ مساعد/ جامعة القدس	د. شاهر العالول
أستاذ مشارك/ جامعة القدس	د. مصلح عطية
أستاذ مساعد/ جامعة القدس	د. نضال درويش
أستاذ مشارك/ الجامعة الأمريكية	د. مجيد منصور
أستاذ مساعد/ جامعة القدس	د. محمد سالم

## ملحق رقم (3) كتاب لتسهيل مهمه موجه من الجامعة لمستشفى الخليل الحكومي



بسم الله الرحمن الرحيم

معهد التنمية المستدامة  
Institute of Sustainable Development



حضرة السيد مدير مستشفى الخليل الحكومي المحترم  
تحية طيبة وبعد،،،

### الموضوع: تسهيل مهمة

يرجى تسهيل مهمة الطالبة: ميس صالح بدر - ماجستير بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية جامعة القدس، للحصول على ما يلزمها من بيانات و معلومات تتعلق بعنوان الرسالة:  
رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية للمستشفيات الحكومية في محافظة الخليل  
دراسة حالة: مستشفى الخليل الحكومي

شاكرين لكم حسن تعاونكم

د. ثمين جاوي  
معهد التنمية المستدامة

Jerusalem – Abu Deis  
Tel / Fax: 009722790345  
P.O.Box: 51000, 20002  
email: srd@alquds.edu

القدس- ابوديس  
تلفاكس 009722790345  
ص.ب: 51000 او 20002  
البريد الالكتروني: srd@alquds.edu

ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة بحث موجه من وحدة التعليم الصحي والبحث العلمي  
في وزارة الصحة لمستشفى الخليل الحكومي

25-JAN-2024 10:08 From: To:022227226 Page:1/1

State of Palestine  
Ministry of Health  
Education in Health and Scientific  
Research Unit

دولة فلسطين  
وزارة الصحة  
وحدة التعليم الصحي  
والبحث العلمي

الرقم: ٤٤/٦١/١٨٣  
التاريخ: ٢٠٢٤/١/١٥

Ref: .....  
Date: .....

عطفة الوكيل المساعد لشؤون المستشفيات والطوارئ المحترم،،،  
تعبئة واعتماد...

الموضوع: تسهيل مهمة بحث

يرجى تسهيل مهمة الطالبة: ميس صالح بدر - ماجستير بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية  
- جامعة القدس، لعمل بحث، بعنوان:  
رقمنة الاجراءات الادارية ودورها في التنمية الادارية للمستشفيات الحكومية في محافظة الخليل،  
دراسة حالة: مستشفى الخليل الحكومي\*  
حيث ستقوم الطالبة بجمع معلومات من خلال تعبئة استبانة من قبل العاملين بعد اخذ موافقتهم، وذلك  
في:  
- مستشفى عاليه

على ان يتم الالتزام بأخلاقيات البحث العلمي وسرية المعلومات.  
على ان يتم تزويد الوزارة بنسخة PDF من نتائج البحث، التمهيد بعدم النشر الا بعد الحصول على  
موافقة وزارة الصحة على نتائج البحث.  
مع الاعتزاز...

د. عبد الله القواسمي  
رئيس وحدة التعليم الصحي والبحث العلمي

دولة فلسطين  
وزارة الصحة  
وحدة التعليم الصحي والبحث العلمي

الرقم: ٤٤/٩٣٢/١٨٣  
التاريخ: ٢٠٢٤/١/١٥

تلفاكس: 09-2333901  
scientificresearch.dep@gmail.com  
Telfax.:09-2333901

ملحق رقم (5) أسماء الموظفين الذين تم مقابلتهم لتدوين الإجراءات الإدارية

الرقم	اسم الموظف	الوظيفة	تاريخ المقابلة
1	الباحثة	السكرتيرة الإدارية	
2	م. عبد العفو نيروخ	رئيس قسم الهندسة والصيانة ونائب المدير الإداري	2024/01/03 2024/01/04 2024/04/07 2024/04/09
3	علاء الشلالة	رئيس قسم مستودع اللوازم	2024/01/03
4	أدهم مغنم	رئيس قسم التسجيل	2024/01/04
5	سمية غنام	رئيسة قسم المحاسبة	2024/01/08
6	حازم البرادعي	مكتب التحويلات	2024/04/01
7	صفاء المحتسب	منسقة الجودة/ الإدارة	2024/01/02 2024/01/04 2024/01/18
8	ناهدة العدم	رئيسة قسم التدبير المنزلي	2024/01/09

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
138-131		ملحق (1)
139		ملحق (2)
140		ملحق (3)
141		ملحق (4)
142		ملحق (5)

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	شكل أنموذج الدراسة	1.1

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63-54	جدول تحليل الدراسات السابقة	2:2
65	جدول توزيع فقرات الاستبانة الرئيسية على محاورها	1:3
68-66	جدول نتائج اختبار صدق الاستبانة (معامل ارتباط بيرسون لواقع رقمنة الإجراءات الإدارية)	3:3
70-69	جدول نتائج اختبار صدق الاستبانة (معامل ارتباط بيرسون لواقع التنمية الإدارية)	4:3
71	جدول نتائج احتساب معامل كرونباخ الفا لأبعاد الدراسة	5:3
71	جدول مجتمع الدراسة	6:3
73-72	جدول خصائص عينة الدراسة	7:3
76	جدول تصنيف المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين	8:3
93	جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي	1:4
95-94	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية	2:4
97-96	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية	3:4
98	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية	4:4
100-99	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد السياسات والإجراءات والعمليات	5:4
101	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف،	6:4

	وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد نشر ثقافة الرقمنة	
104-103	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لفقرات واقع تبني بُعد إدارة السجلات الرقمية	7:4
105	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي	8:4
106	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع البعد التنظيمي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي	9:4
108-107	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي	10:4
110-109	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع بُعد تطوير العنصر البشري في مستشفى الخليل الحكومي	11:4
111	جدول المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، وقيمة اختبار T، لواقع بُعد تطوير النظم الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي	12:4
112	جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لواقع تبني أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية	13:4
113	جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لبُعد المعرفة والكفاءات الرقمية ودوره في التنمية الإدارية	14:4
114	جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لبُعد إدارة التغيير والتطوير الرقمية ودوره في التنمية الإدارية	15:4
115	جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لبُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات	16:4

	الإدارية ودوره في التنمية الإدارية	
115	جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لُبعد السياسات والإجراءات والعمليات ودوره في التنمية الإدارية	17:4
116	جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لُبعد نشر ثقافة الرقمنة ودوره في التنمية الإدارية	18:4
117	جدول نتائج تحليل الانحدار البسيط لُبعد إدارة السجلات الرقمية ودوره في التنمية الإدارية	19:4
118-117	أبعاد رقمنة الإجراءات الإدارية التي لها دور وتأثير في التنمية الإدارية مرتبة ترتيباً تنازلياً	20:4

## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	إقرار .....	
ب	شكر وعرفان .....	
ج-د	التعريفات الإجرائية .....	
هـ	المختصرات .....	
و	الملخص (بالعربية) .....	
ز-ح	الملخص (بالانجليزية) .....	
<b>6-1</b>	<b>الفصل الأول: مقدمة وخلفية الدراسة وأهميتها .....</b>	
2-1	مقدمه .....	1.1
2	مشكلة الدراسة .....	2.1
2	مبررات الدراسة .....	3.1
3	أهمية الدراسة .....	4.1
3	اهداف الدراسة .....	5.1
4	أسئلة الدراسة .....	6.1
4	حدود الدراسة .....	7.1
5	أنموذج الدراسة .....	8.1
6-5	هيكلية الدراسة .....	9.1
<b>86-7</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة .....</b>	
7	مقدمة .....	1.2
41-7	الإطار النظري .....	2.2
63-42	الدراسات السابقة .....	3.2
47-42	الدراسات العربية .....	1.3.2
52-47	الدراسات الإنجليزية .....	2.3.2

53	التعقيب على الدراسات السابقة.....	4.2
<b>76-64</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.....</b>	
64	مقدمة.....	1.3
64	منهجية واجراءات الدراسة .....	2.3
65-64	أداة الدراسة.....	3.3
71-65	صدق أداة الدراسة.....	1.3.3
72-71	ثبات أداة الدراسة .....	2.3.3
72	مجتمع وعينة الدراسة.....	4.3
74-72	خصائص عينة الدراسة.....	5.3
75	تحليل البيانات.....	6.3
76-75	تصنيف وتصحيح مقياس الدراسة.....	7.3
<b>120-77</b>	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها.....</b>	
77	مقدمة.....	1.4
93-77	نتائج المقابلة.....	2.7
-93	نتائج إجابة المبحوثين على الأسئلة.....	3.4
94-93	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الأول ما واقع تبني الرقمنة للإجراءات الإدارية في مستشفى الحكومي .....	1.3.4
96-94	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد المعرفة والكفاءات الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي .....	2.3.4
97-96	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد إدارة التعبير والتطوير الرقمية في مستشفى الخليل الحكومي .....	3.3.4
99-98	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد التخطيط لرقمنة الإجراءات الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي... ..	4.3.4
101-99	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد السياسات والإجراءات والعمليات في مستشفى الخليل الحكومي.....	5.3.4
103-101	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد نشر	6.3.4

	ثقافة الرقمنة في مستشفى الخليل الحكومي.....	
105-103	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع تبني بُعد إدارة السجلات الرقمية (Backup) في مستشفى الخليل الحكومي.....	7.3.4
106-105	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الثالث ما واقع التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.....	8.3.4
107-106	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع البعد التنظيمي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.....	9.3.4
109-107	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع البعد الاجتماعي للتنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.....	10.3.4
111-109	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع بُعد تطوير العنصر البشري في مستشفى الخليل الحكومي.....	11.3.4
112-111	نتائج مرتبطة بالإجابة على السؤال الفرعي ما واقع بُعد تطوير النظم الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.....	12.3.4
118-112	نتائج مرتبطة بالإجابة على سؤال هل يوجد دور لواقع تبني رقمنة الإجراءات الإدارية على التنمية الإدارية في مستشفى الخليل الحكومي.....	13.3.4
120-118	ملخص نتائج التحليل.....	4.4
<b>123-121</b>	<b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.....</b>	
122-121	الاستنتاجات.....	1.5
123	التوصيات.....	2.5
<b>130-124</b>	<b>المراجع.....</b>	
<b>143</b>	<b>فهرس الملاحق.....</b>	
<b>144</b>	<b>فهرس الأشكال.....</b>	
<b>147-145</b>	<b>فهرس الجداول.....</b>	

151-148	..... فهرس المحتويات
---------	----------------------

