

أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري: دراسة تطبيقية على مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة

The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of Administrative Decision-Making: An Applied Study on

Médecins Sans Frontières in the Gaza Strip

الدكتور: أحمد فرج أحمد أبو جزر

أستاذ مساعد في تخصص إدارة الأعمال - جامعة فلسطين - قطاع غزة

Dr. Ahmed Faraj Ahmed Abu Jazar

Assistant Professor of Business Administration, University of Palestine – Gaza Strip

ملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري: دراسة تطبيقية على مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في مؤسسة أطباء بلا حدود في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة، وبلغ حجم العينة النهائية للدراسة (40) إداريًا وإدارية، فيما خلصت أهم نتائج الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على توفر مقومات التحول الرقمي داخل المؤسسة من حيث البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والتقنيات الرقمية المستخدمة، وقد بينت النتائج أن مستوى البنية التحتية الرقمية في المؤسسة جاء مرتفعًا، مما يشير إلى توفر الأنظمة التقنية وشبكات الاتصال اللازمة لدعم العمليات الإدارية وتوفير المعلومات ففي ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بالاستمرار في تطوير استراتيجية التحول الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود، وربطها بالأهداف الإدارية والتشغيلية للمؤسسة، والعمل على المحافظة على مستوى البنية التحتية الرقمية الحالي من خلال تحديث الأنظمة التقنية وشبكات الاتصال بصورة مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، القرار الإداري، مؤسسة أطباء بلا حدود، البنية التحتية الرقمية.

Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation on the efficiency of administrative decision-making: an applied study on Médecins Sans Frontières (MSF) in the Gaza Strip. The study employed the descriptive-analytical methodology. The study population consisted of all administrative staff working at Médecins Sans Frontières in the southern governorates of the Gaza Strip. The final sample size of the study was (40) male and female administrators. The most significant findings of the study concluded that the level of digital transformation at Médecins Sans Frontières in the Gaza Strip was high, indicating the availability of the components of digital transformation within the institution in terms of digital infrastructure, digital human resources, and the digital technologies employed. The results also showed that the level of digital infrastructure at the institution was high, suggesting the availability of technical systems and communication networks necessary to support administrative operations and provide information. In light of the study's findings, the researcher recommends continuing to develop the digital transformation strategy at Médecins Sans Frontières, linking it to the institution's administrative and operational objectives, and working to maintain the current level of digital infrastructure by continuously updating technical systems and communication networks to keep pace with technological developments.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Decision, Médecins Sans Frontières, Digital Infrastructure.

المقدمة:

شهدت المؤسسات الإنسانية والإغاثية خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية في بيئة عملها نتيجة تسارع التطور التكنولوجي وتنامي الاعتماد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات واتخاذ القرارات. ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز هذه التحولات التي أعادت تشكيل أساليب العمل الإداري داخل المؤسسات، خاصة في البيئات المعقدة والهشة مثل قطاع غزة، حيث تتداخل التحديات السياسية والاقتصادية والإنسانية مع محدودية الموارد وضغط الاحتياجات المتزايد. ويُقصد بالتحول الرقمي توظيف التقنيات الحديثة مثل نظم المعلومات، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي في تطوير العمليات الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي، بما ينعكس على سرعة ودقة وكفاءة اتخاذ القرار الإداري. وفي هذا السياق، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الرقمنة في عملياتها الإدارية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرار مقارنة بالمؤسسات التقليدية وفي السياق العربي فإن تطبيق برامج التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية يساهم بشكل مباشر في رفع جودة القرارات الإدارية المبينة على البيانات، من خلال تعزيز الشفافية وتقليل الاعتماد على الحدس في صنع القرار كما أن استخدام أدوات ذكاء الأعمال داخل المنظمات غير الحكومية في فلسطين يساهم في تحسين الحوكمة الإدارية ودعم القرارات الاستراتيجية (الشوبكي وآخرون، 2024). وفي سياق مشابه، وحيث أن إدارة المخاطر داخل المنظمات العاملة في قطاع غزة ترتبط بشكل مباشر بجودة القرارات الإدارية، وأن استخدام النظم الرقمية يعزز القدرة على الاستجابة السريعة واتخاذ القرار في الوقت المناسب وبناءً على ذلك، تبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة، باعتبارها من أبرز المؤسسات الإنسانية العاملة في بيئة تتسم بالتعقيد والضغط المستمر، حيث تعتمد بشكل متزايد على النظم الرقمية في إدارة البيانات الصحية واللوجستية واتخاذ القرارات التشغيلية والاستراتيجية.

مشكلة الدراسة:

تعد مؤسسة أطباء بلا حدود العاملة في قطاع غزة من المؤسسات الإنسانية التي تمارس أنشطتها في بيئة استثنائية تتسم بتكرار الأزمات الإنسانية، واستمرار الحصار، وعدم الاستقرار الأمني والسياسي، فضلاً عن التحديات المرتبطة بضعف البنية التحتية والانقطاعات المتكررة في خدمات الكهرباء والاتصالات وتبرز المشكلة البحثية كذلك في وجود فجوة معرفية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي، والمتعلقة في البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والحوكمة الرقمية، واستخدام نظم المعلومات، وبين كفاءة اتخاذ القرار الإداري بأبعاده المختلفة، والتي تشمل سرعة اتخاذ القرار، وجودته، ودقته، ومرونته، داخل مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة. وانطلاقاً من مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وبالنظر إلى خصوصية البيئة التشغيلية التي تعمل فيها مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة، تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التحقق من أثر التحول الرقمي في كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة، وقياس مستوى هذا الأثر، بما يساهم في تحديد الجوانب التي تتطلب مزيداً من التطوير لتعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية في دعم القرارات الإدارية وتحسين فاعليتها.

السؤال الرئيس للدراسة : ما أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة؟
الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة؟
 - 2- ما مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة؟
 - 3- ما أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة؟
- أهداف الدراسة :** في ضوء السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية، يمكن صياغة أهداف الدراسة على النحو التالي:
1. التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة.

2. تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة.

3. بيان مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة.

4. الكشف عن أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية : تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التحول الرقمي باعتباره أحد أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي أحدثت تغييرًا جذريًا في أساليب إدارة المؤسسات، وأسهمت في تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما تكتسب الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع اتخاذ القرار الإداري الذي يمثل جوهر العملية الإدارية، إذ تعتمد جودة القرارات على توافر المعلومات الدقيقة والحديثة التي توفرها الأنظمة الرقمية. وتسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالتحول الرقمي في المؤسسات الإنسانية، ولا سيما في البيئة الفلسطينية التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية في هذا المجال، إضافة إلى الربط بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات غير الحكومية.

الأهمية التطبيقية : تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

1- تزويد إدارة مؤسسة أطباء بلا حدود بنتائج علمية تساعد في تعزيز برامج التحول الرقمي.

2- تحديد أثر تطبيق التقنيات الرقمية على سرعة ودقة وكفاءة اتخاذ القرارات الإدارية.

3- تقديم توصيات عملية لتحسين البنية التحتية الرقمية للمؤسسة.

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود.

2. قياس مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري لدى الإداريين العاملين بالمؤسسة.

3. تحديد أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة.

ويتفرع عنها:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية الرقمية على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية المستخدمة على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

تعريف المصطلحات

1- التحول الرقمي (Digital Transformation)

"هو عملية ديناميكية شاملة تقوم من خلالها المؤسسة بإعادة تشكيل وإدماج التقنيات الرقمية الناشئة (مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية) في بنيتها التحتية وثقافتها التنظيمية وعملياتها التشغيلية، بهدف تغيير نموذج أعمالها، وتحسين كفاءة الأداء، وتقديم قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين." (عبد القادر، 2025)

- التعريف الإجرائي: التحول الرقمي: هو مستوى توظيف مؤسسة أطباء بلا حدود للتقنيات والأنظمة الرقمية في تنفيذ العمليات الإدارية وإدارة المعلومات والتواصل بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على فقرات الاستبانة.

2- اتخاذ القرار الإداري (Administrative Decision-Making)

"هو نشاط ذهني وفكري منظم وجوهر العملية الإدارية، يقوم على المفاضلة الواعية والاختيار الرشيد للبديل الأنسب والأكثر فاعلية من بين عدة بدائل متاحة لمواجهة موقف معين أو حل مشكلة إدارية محددة، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة." (البرغثي والشارف، 2205)

- التعريف الإجرائي: كفاءة اتخاذ القرار الإداري: قدرة الإداريين في المؤسسة على اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة وفعالة تعتمد على معلومات موثوقة وتحقق أهداف المؤسسة، وتقاس من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة.

منهج الدراسة: تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل أثر التحول الرقمي في كفاءة اتخاذ القرار الإداري، من خلال جمع البيانات بواسطة استبانة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة سعيد (2026) بعنوان: أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري الإلكتروني: دراسة ميدانية على المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي.

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة أدوات الذكاء الاصطناعي (كأحد أبعاد التحول الرقمي) في تطوير وترشيد القرارات الإدارية الإلكترونية داخل القطاع الصحي العام. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة في الكوادر الإدارية والطبية القيادية في المستشفيات العامة ببنغازي، وتم سحب عينة عشوائية مكونة من (180) فرداً استجابوا للاستبانة الموزعة إلكترونياً وميدانياً. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات الذكاء الاصطناعي في جودة وسرعة اتخاذ القرار الإداري الإلكتروني.

- تساهم الأنظمة الذكية في تقليص حالة عدم اليقين بفضل دقة التحليلات الفورية للبيانات الصحية.

- تواجه المستشفيات تحديات تتعلق بالحاجة المستمرة لتحديث البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية.

2- دراسة أبوسيف (2026) بعنوان: التحول الإداري الرقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي: دراسة مقارنة في تجارب الشركات العالمية (IBM, Google, Amazon).

هدفت الدراسة إلى استكشاف استراتيجيات التحول الرقمي القائمة على الذكاء الاصطناعي في المنظمات العالمية الكبرى واستخلاص الدروس لنقلها إلى البيئات الإدارية النامية لتعزيز كفاءة قراراتها. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن (دراسة الحالة المتعددة) وتمثل مجتمع الدراسة في التقارير الإدارية والأنظمة التنظيمية لشركات (IBM, Google, Amazon)، واعتمدت الدراسة على المسح الوثائقي الشامل لهذه التجارب الرقمية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- أن التحول الرقمي الشامل يساعد في الانتقال من القرارات التقليدية القائمة على التخمين إلى القرارات الاستراتيجية الاستباقية القائمة على البيانات.

- نجاح التحول الرقمي يتطلب تبني نهج تدريجي يبدأ بالبنية التحتية ثم الأتمتة وصولاً للتكامل الاستراتيجي.

- ضرورة تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي لتقليل مقاومة التغيير الرقمي داخل البيئات الإدارية.

3- دراسة حيدر (2025) بعنوان: دور تقنيات التحول الرقمي في إدارة التكلفة الاستراتيجية و انعكاسه على كفاءة القرارات وقيمة الشركة.

هدفت الدراسة إلى بيان كيف يساهم التحول الرقمي في توفير بيانات مالية وتشغيلية دقيقة تدعم اتخاذ القرار الإداري في خفض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالتطبيق الميداني. وتمثل المجتمع في المدراء الماليين والتنفيذيين بالقطاع المصرفي والاستثماري، وشملت العينة (115) مسؤولاً إدارياً تم استطلاع آرائهم عبر استبانة علمية محكمة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- يعتبر التحول الرقمي استراتيجية جوهريّة لتعزيز القدرة التنافسية وتوفير تدفق معلوماتي فوري لمتخذي القرار.
- يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين رقمنة الأنظمة الإدارية والمالية وبين سرعة الاستجابة للمتغيرات الطارئة.

4- دراسة ماضي (2023) بعنوان: أثر استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data) على اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة أدوات الرقمنة المتقدمة (البيانات الضخمة) كأحد ركائز التحول الرقمي في تحسين جودة القرارات الإدارية في البيئة الفلسطينية بقطاع غزة. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والإدارية بشركات الاتصالات بغزة (جوال، أريدو، الاتصالات الفلسطينية)، وجرى اختيار عينة قصدية عشوائية بلغت (240) موظفاً. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليلات البيانات الضخمة وكفاءة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- تساهم الرقمنة في توفير معلومات شاملة وأنية تساعد الإدارة العليا بغزة في اختيار البدائل الأقل مخاطرة.

5- دراسة جهلول وآخرون (2024) بعنوان: تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين نوعية القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية.

هدفت الدراسة إلى قياس دور آليات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في الارتقاء بنوعية ورشادة القرارات الإدارية داخل المؤسسات الخدمية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي. وشمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية في المؤسسات العامة والخدمية، وتم اختيار عينة قصدية قوامها (95) مديراً ورئيس قسم. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها وهي أنه قد يساهم الاعتماد على التقنيات الرقمية الذكية في تقليل نسبة الخطأ البشري في صياغة القرارات الإدارية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

6- دراسة (Bayra, A. E. 2026). بعنوان : اختيار استراتيجيات التحول الرقمي الفعالة في الإدارة العامة: منظور مبتكر لاتخاذ القرارات قائم على المنطق الضبابي الكسري.

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج اتخاذ قرار متطور لدعم اختيار وترتيب استراتيجيات التحول الرقمي الكفيلة برفع كفاءة الأداء الإداري الحكومي. واستخدمت المنهج الكمي التطبيقي القائم على أسلوب اتخاذ القرار متعدد المعايير الهجين (Multi-Criteria Decision Making) ودمج تقنيتي (COWEB) و(RATGOS) مع المنطق الضبابي. وتمثل مجتمع الدراسة في خبراء الإدارة العامة والتحول الرقمي بالقطاع الحكومي، واعتمدت الدراسة على عينة قصدية من (45) خبيراً ومستشاراً إدارياً متخصصاً. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها وهي تعقيد عملية التنفيذ يمثل التحدي الأكبر الحاسم في اختيار استراتيجيات التحول الرقمي.

7- دراسة (Saeed, M. 2025). بعنوان: فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

هدفت الدراسة إلى قياس فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي العام وتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية. واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على مراجعة الأدبيات واستطلاعات الرأي الميدانية. وشمل المجتمع الطواقم الإدارية والأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي، وجرى سحب عينة ممثلة من (165) إدارياً وأكاديمياً عبر استبانة مقننة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها أن التحول الرقمي ركيزة أساسية لتطوير الأداء الإداري ولا يقتصر أثره على أتمتة الإجراءات بل يمتد لرفع كفاءة اتخاذ القرار.

3- دراسة (Omowunmi, Joshua O. 2025). بعنوان: التحول الرقمي والكفاءة الإدارية في القطاع العام النيجيري: قضايا وتحديات.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر دمج التقنيات الرقمية (الحوسبة السحابية، منصات الحوكمة الإلكترونية) في رفع كفاءة الإدارة وتقليل البيروقراطية وتعزيز جودة القرارات الإدارية. واستخدمت منهج دراسة الحالة الوصفي التحليلي المختلط (Qualitative and Quantitative). وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي القطاع العام والخدمي، وجرى تطبيق الدراسة على عينة من (210) موظفين من مستويات إدارية مختلفة. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها وهي أن التحول الرقمي أداة أساسية للقضاء على الروتين والبيروقراطية وتسهيل اتخاذ القرارات الإدارية السريعة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

1. التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الهدف: ركزت معظم الدراسات الحديثة (2023-2026) على بيان دور التقنيات الرقمية الناشئة (كالذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والأنظمة الذكية) في تحسين جودة وصناعة القرار، وتقليل بيئات عدم اليقين، والارتقاء بالأداء المؤسسي العام. من حيث المنهج: سيطر المنهج الوصفي التحليلي على جلّ الدراسات نظراً لطبيعة المتغيرات الإدارية، مع اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بينما اتجهت بعض الدراسات الأجنبية الحديثة جداً (مثل دراسة Bayra, 2026) إلى النمذجة الكمية متعددة المعايير.

من حيث مجتمع الدراسة والبيئة: طبقت الدراسات في بيئات متنوعة شملت القطاعات الحكومية، والشركات العالمية الكبرى، والقطاعات المصرفية والصحية العامة، وشركات الاتصالات (مثل دراسة ماضي، 2023 بغزة).

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

مقدمة:

أصبح التحول الرقمي أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة التي فرضتها التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث انتقلت المؤسسات من الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة عملياتها إلى توظيف التقنيات الرقمية في التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات. ولم يعد التحول الرقمي خياراً تقنياً محدوداً، بل أصبح توجهاً استراتيجياً يهدف إلى إعادة بناء العمليات المؤسسية وتحسين الأداء ورفع القدرة التنافسية والاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة. وتزداد أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الإنسانية والصحية نتيجة طبيعة عملها التي تتطلب سرعة الاستجابة، ودقة المعلومات، وكفاءة إدارة الموارد، خصوصاً في البيئات التي تتسم بالأزمات وعدم الاستقرار. وتحتاج المؤسسات العاملة في المجال الإنساني، مثل مؤسسة أطباء بلا حدود في قطاع غزة، إلى أنظمة رقمية قادرة على توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لدعم القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد، وإدارة العمليات، وتقديم الخدمات الصحية والإغاثية.

- مفهوم التحول الرقمي : يعد مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي ظهرت نتيجة التطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات، ويشير إلى عملية إعادة تصميم شاملة لأساليب العمل داخل المؤسسة اعتماداً على التكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين الأداء وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين. ويعرف التحول الرقمي بأنه "عملية استراتيجية تقوم من خلالها المؤسسة بإعادة صياغة نموذج أعمالها وعملياتها الداخلية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية بهدف زيادة الكفاءة وتحسين جودة الخدمات ودعم القرارات الإدارية" (العتيبي، 2023). كما يعرف بأنه "الانتقال المنظم من النظم والإجراءات التقليدية إلى بيئة عمل رقمية تعتمد على البيانات والتقنيات الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية" (السالمي، 2023).

ويؤكد هذا المفهوم أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام الحاسوب أو التطبيقات الإلكترونية، وإنما يمثل تغييراً شاملاً في فلسفة الإدارة وطريقة تنفيذ الأعمال، حيث يشمل التكنولوجيا، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، وإعادة هندسة الإجراءات.

- أهمية التحول الرقمي : تتمثل أهمية التحول الرقمي في كونه مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة قدرة المنظمات على التعامل مع التغيرات، ويمكن توضيح أهميته فيما يأتي:

1- تحسين جودة المعلومات : تمثل المعلومات العنصر الأساسي في العملية الإدارية، إذ تعتمد القرارات الناجحة على توفر معلومات دقيقة وحديثة. ويساعد التحول الرقمي على بناء قواعد بيانات متكاملة وتوفير معلومات آنية تساعد الإدارة في تحليل الواقع واتخاذ القرارات المناسبة (النجار، 2024).

2- رفع سرعة اتخاذ القرارات : تساهم الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت اللازم لجمع البيانات وتحليلها، مما يؤدي إلى زيادة سرعة الاستجابة الإدارية، خصوصاً في المؤسسات التي تواجه ظروفًا طارئة وتتطلب قرارات عاجلة.

3- تعزيز الكفاءة التشغيلية : يساعد التحول الرقمي على أتمتة العمليات وتقليل الإجراءات الروتينية، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين استخدام الموارد المتاحة (حسن، 2025).

4- تحسين الاتصال والتنسيق الإداري : توفر المنصات الرقمية وسائل اتصال أكثر فعالية بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تحسين التنسيق وتبادل المعلومات وتقليل ازدواجية العمل.

5- دعم القرارات المبنية على البيانات : تتيح التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي إمكانية اكتشاف الأنماط والتنبؤ بالنتائج المستقبلية، الأمر الذي يعزز قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة (Vial, 2023).

ثالثاً: خصائص التحول الرقمي : يتميز التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص، أهمها:

1- الاعتماد على البيانات : إذ تصبح البيانات مصدراً أساسياً للتخطيط واتخاذ القرار.

2- المرونة التنظيمية : يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التكيف السريع مع المتغيرات.

3- التكامل بين الأنظمة : من خلال ربط الأنظمة المختلفة وتسهيل تدفق المعلومات.

4- التركيز على المستفيد : حيث تهدف الحلول الرقمية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة. ويرى (Kraus et al., 2024) أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على التكامل بين التكنولوجيا والاستراتيجية التنظيمية والقدرات البشرية، لأن التكنولوجيا وحدها لا تحقق التحول ما لم تدعمها ثقافة تنظيمية مناسبة.

ثانياً: أهمية اتخاذ القرار الإداري : تظهر أهمية اتخاذ القرار الإداري في النقاط الآتية:

1- تحقيق أهداف المؤسسة : تساعد القرارات الإدارية الفعالة في توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

2- مواجهة المشكلات والأزمات : تتيح القرارات السريعة والمدروسة قدرة أكبر على التعامل مع الظروف الطارئة، وهو أمر بالغ الأهمية في المؤسسات الإنسانية العاملة في البيئات المتأزمة.

3- تحسين استخدام الموارد : تساعد القرارات المبنية على معلومات دقيقة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

4- تعزيز الأداء المؤسسي : تنعكس جودة القرارات الإدارية على مستوى الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على تحقيق رسالتها. وقد أوضحت دراسة (Duan & Zhang, 2025) أن استخدام التقنيات الرقمية وتحليل البيانات يرفع من جودة القرارات الإدارية من خلال تقليل الغموض وزيادة القدرة على التنبؤ. وقد ساهمت المنصات الرقمية في تعزيز المشاركة الإدارية من خلال توفير قنوات اتصال إلكترونية تسمح بتبادل المعلومات والآراء بين المستويات التنظيمية المختلفة (Kane et al., 2023).

الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها

مقدمة : يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث في الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك من خلال توضيح منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينها، ومصادر جمع البيانات، وأداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحديد المحك المعتمد في تفسير نتائج الدراسة، والأساليب والمعالجات الإحصائية

المستخدمة لتحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة.

منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي، وقياس أثره على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة.

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في مؤسسة أطباء بلا حدود في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة، حيث يمثلون الفئة المستهدفة التي ترتبط طبيعة عملها بالعمليات الإدارية واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

عينة الدراسة : تم اختيار عينة الدراسة من الإداريين العاملين في مؤسسة أطباء بلا حدود في المحافظات الجنوبية لقطاع غزة، وشملت العينة العاملين في:

- محافظة غزة .
- المحافظة الوسطى .
- محافظة خان يونس .

وبلغ حجم العينة النهائية للدراسة (40) إدارياً وإدارية، وتم توزيع الاستبانة عليهم بهدف التعرف على آرائهم حول أثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

-الصدق والثبات

أولاً: وصف الاستبانة : قام الباحث بإعداد استبانة الدراسة بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري، حيث هدفت الاستبانة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على كفاءة اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الشخصية

القسم الثاني: متغيرات الدراسة : اشتمل على (25) فقرة موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

1- أبعاد التحول الرقمي

— بعد البنية التحتية الرقمية (5) فقرات

— بعد الموارد البشرية الرقمية (5) فقرات

— بعد التقنيات الرقمية (5) فقرات

2- كفاءة اتخاذ القرار الإداري (10) فقرات

فقرات مقياس الدراسة

أولاً: البنية التحتية الرقمية

العينة الاستطلاعية: قام الباحث باستخدام العينة الاستطلاعية من خلال توزيع استبانة على (30) من العاملين من خارج عينة الدراسة وذلك للاعتماد عليها في الصدق والثبات بناءً على العدد الكلي لمجتمع الدراسة.

ثانياً: الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين)

2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظفاً في شركات الاتصالات الفلسطينية، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للبعد التي تنتمي له وجاءت النتائج على النحو التالي:

- البعد الأول: بعد البنية التحتية الرقمية:

يوضح جدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من بعد البنية التحتية الرقمية، والدرجة الكلية للبعد، والذي أظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه

جدول رقم (1)

جدول رقم (1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد البنية التحتية الرقمية والدرجة الكلية للبعد

بعد البنية التحتية الرقمية			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر المؤسسة بنية تحتية رقمية مناسبة لدعم العمليات الإدارية .	.643**	0.000
2	تمتلك المؤسسة أنظمة اتصال رقمية تساعد في إنجاز الأعمال .	.810**	0.000
3	تعمل المؤسسة على تحديث الأجهزة والبرمجيات المستخدمة بصورة مستمرة .	.689**	0.000
4	توفر المؤسسة وسائل حماية وأمن للبيانات الرقمية .	.744**	0.000
5	تساعد البنية التحتية الرقمية في تحسين سرعة إنجاز الأعمال .	.609**	0.000
(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).			
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).			

البعد الثاني: بعد الموارد البشرية الرقمية:

يوضح جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الموارد البشرية الرقمية والدرجة الكلية للبعد، والذي أظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الموارد البشرية الرقمية والدرجة الكلية للبعد

بعد الموارد البشرية الرقمية			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتملك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم .	.643**	0.000
2	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير القدرات الرقمية للعاملين .	.810**	0.000
3	تشجع المؤسسة العاملين على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة .	.689**	0.000
4	يقدم الدعم الفني للعاملين عند مواجهة مشكلات تقنية .	.744**	0.000
5	تسهم المهارات الرقمية للعاملين في رفع مستوى الأداء الإداري .	.609**	0.000
(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).			
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).			

البعد الثالث: التقنيات الرقمية المستخدمة:

يوضح جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الموارد البشرية الرقمية والدرجة الكلية للبعد، والذي أظهر أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبذلك يعتبر البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات التقنيات الرقمية المستخدمة والدرجة الكلية للبعد

بعد التقنيات الرقمية المستخدمة			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الإلكترونية في تنفيذ الأعمال الإدارية .	.643**	0.000
2	تساعد التقنيات الرقمية في تحسين تبادل المعلومات داخل المؤسسة .	.810**	0.000
3	تستخدم المؤسسة قواعد بيانات إلكترونية لدعم العمل الإداري .	.689**	0.000
4	توفر التقنيات الرقمية معلومات دقيقة تساعد الإدارة .	.744**	0.000
5	تسهل الأنظمة الرقمية في تقليل الوقت والجهد في إنجاز الأعمال .	.609**	0.000
(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$).			
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($a \leq 0.01$).			

- صدق الاتساق البنائي لمقياس التحول الرقمي:

تم حساب صدق الاتساق البنائي للمقياس من خلال حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للبعد وبين الدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4) نتائج معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس التحول الرقمي مع الدرجة الكلية للمقياس

التحول الرقمي		
البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البنية التحتية الرقمية	.908**	0.000
الموارد البشرية الرقمية	.768**	0.000
التقنيات الرقمية المستخدمة	.858**	0.000

** دالة عند 1% * دالة عند 5%

يتبين من الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد مقياس التحول الرقمي مع الدرجة الكلية للمقياس التي تنتمي له كان موجبا ودال إحصائياً عند مستوى دلالة، 0.05 مما يشير إلى أن المقياس يتميز بصدق البنائي لأبعاده، وهذا مؤشر على صدق المقياس في قياس الظاهرة التي أعد من أجلها.

❖ صدق وثبات مقياس كفاءة اتخاذ القرار الإداري

- الصدق

1. صدق المحتوى (المحكمين)

2. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 30 موظفاً في شركات الاتصالات الفلسطينية الخاصة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس كفاءة اتخاذ القرار الإداري مع الدرجة الكلية للمقياس

كفاءة اتخاذ القرار الإداري			
الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتمد الإدارة على المعلومات الرقمية عند اتخاذ القرارات .	.656**	0.000
2	تساعد الأنظمة الرقمية في توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار .	.749**	0.000
3	تسهل التقنيات الحديثة في سرعة اتخاذ القرارات الإدارية .	.810**	0.000
4	تعتمد الإدارة على البيانات الدقيقة عند تقييم البدائل .	.674**	0.000
5	تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل درجة عدم التأكد عند اتخاذ القرار .	.675**	0.000
6	تسهل الأدوات الرقمية في تحسين جودة القرارات الإدارية .	.535**	0.002
7	تشجع الإدارة مشاركة العاملين من خلال وسائل الاتصال الرقمية .	.702**	0.000
8	تساعد التقنيات الرقمية في متابعة نتائج القرارات المتخذة .	.737**	0.000
9	تتسم القرارات الإدارية بالدقة نتيجة توفر المعلومات الرقمية .	.657**	0.000
10	يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار الإداري .	.483**	0.007
(*) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05).			
(**) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة (a ≤ 0.01).			
(#) الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05).			

يتبين من الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس كفاءة اتخاذ القرار الإداري الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمقياس كان موجبا ودالة عند مستوى دلالة 0.05، مما يشير لوجود هناك اتساق داخلي بين جميع فقرات المقياس.

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، وذلك للتعرف على مستوى استجابة أفراد العينة مقارنة بالدرجة الحياضية (3)، وتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لأبعاد التحول الرقمي.

أولاً: بعد البنية التحتية الرقمية

جدول رقم (6) نتائج اختبار t للتعرف على الفروق في متوسط درجة الاستجابة عينة الدراسة على فقرات بعد البنية

البنية التحتية الرقمية وبين الدرجة الحياضية 3

م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	توفر المؤسسة أنظمة تقنية حديثة تدعم العمل الإداري	4.225	0.620	84.5	12.51	0.000	1
2	تتميز الشبكات والأنظمة الإلكترونية بالاستقرار والكفاءة	4.100	0.709	82.0	9.82	0.000	3
3	تتوفر وسائل اتصال رقمية تسهل تبادل المعلومات	4.150	0.670	83.0	10.85	0.000	2
4	تعمل المؤسسة على تحديث البنية التحتية الرقمية بصورة مستمرة	4.025	0.733	80.5	8.84	0.000	5

4	0.000	9.32	81.5	0.729	4.075	تدعم الأنظمة الرقمية سرعة الوصول إلى البيانات اللازمة للقرارات	5
-	-	-	83.3	0.592	4.115	الدرجة الكلية:	

قيمة t الجدولية لدرجات حرية (114) عند مستوى دلالة $1.96=0.05$

يتضح من الجدول (6) أن جميع متوسطات فقرات بعد البنية التحتية الرقمية جاءت أعلى من المتوسط الحيادي (3)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى موافقة أفراد العينة على توافر متطلبات البنية التحتية الرقمية في مؤسسة أطباء بلا حدود. وقد حصل البعد ككل على متوسط حسابي بلغ (4.115) ووزن نسبي (82.3%) بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك مستوى جيداً من الجاهزية الرقمية التي تساعد الإداريين في الحصول على المعلومات بسرعة ودقة، الأمر الذي ينعكس على تحسين جودة القرارات الإدارية.

كما جاءت الفقرة التي تنص على "توفر المؤسسة أنظمة تقنية حديثة تدعم العمل الإداري" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (84.5%)، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل مؤسسة أطباء بلا حدود التي تعتمد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات الإنسانية والطبية والإدارية، مما يتطلب وجود بنية تقنية قادرة على دعم سرعة الاستجابة. بينما جاءت الفقرة الخاصة بـ "تعمل المؤسسة على تحديث البنية التحتية الرقمية بصورة مستمرة" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.5%)، إلا أنها بقيت ضمن المستوى المرتفع، كما بينت النتائج أن جميع الفقرات جاءت ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، الأمر الذي يؤكد أن توفر الأنظمة التقنية الحديثة وشبكات الاتصال الرقمية أصبح يمثل أحد المرتكزات الأساسية في البيئة الإدارية للمؤسسة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن تحديث الأنظمة الرقمية يرتبط بالخطط التشغيلية والتمويلية للمؤسسات الدولية.

ثانياً: بعد الموارد البشرية الرقمية

جدول (7): نتائج اختبار T للتعرف على الفروق في متوسط درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الموارد البشرية الرقمية وبين الدرجة الحيادية (3)

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
تمتلك المؤسسة موظفين لديهم المهارات الرقمية اللازمة لدعم تطبيق مبادرات التحول الرقمي.	4.250	0.670	85.0	11.79	0.000	1
توفر المؤسسة برامج تدريبية مستمرة لتطوير قدرات العاملين في مجال التقنيات الرقمية.	4.125	0.686	82.5	10.34	0.000	3
تشجع المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة باستخدام الأنظمة والتطبيقات الرقمية الحديثة.	4.175	0.636	83.5	11.69	0.000	2
تساهم إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتطوير الكفاءات القادرة على قيادة مشاريع التحول الرقمي.	4.075	0.729	81.5	9.32	0.000	5
تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة الابتكار والتكيف مع التغييرات الرقمية بين الموظفين.	4.100	0.744	82.0	9.36	0.000	4
الدرجة الكلية:	4.415	0.601	82.9	-	-	-

قيمة T الجدولية عند درجات حرية (39) ومستوى دلالة $1.96=(0.05)$

يتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات بعد الموارد البشرية الرقمية حصلت على متوسطات حسابية أعلى من المتوسط الحيادي (3)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من ممارسة التقنيات الرقمية البشرية في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة. وقد حصل البعد ككل على متوسط حسابي بلغ (4.145) ووزن نسبي (82.9%)، وهي درجة مرتفعة وفق المحك المعتمد في الدراسة، مما يشير إلى إدراك القيادات الإدارية لأهمية التحول الرقمي ودورها في دعم استخدام الأنظمة الرقمية وتحسين عمليات الإدارة.

ثالثاً: بعد التقنيات الرقمية المستخدمة

جدول (8): نتائج اختبار T للتعرف على الفروق في متوسط درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التقنيات الرقمية المستخدمة وبين الدرجة الحياضية

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1 تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية لإدارة المعلومات والبيانات.	4.250	0.554	85.5	14.58	0.000	1
2 تساعد التقنيات الرقمية في تسريع إنجاز المعاملات الإدارية.	4.125	0.577	84.5	13.41	0.000	2
3 تستخدم المؤسسة تطبيقات رقمية للتواصل الداخلي بين الموظفين.	4.175	0.622	83.0	11.68	0.000	5
4 تسهم التقنيات الرقمية في تحسين جودة التقارير الإدارية.	4.075	0.636	83.5	11.69	0.000	4
5 توفر الأنظمة الرقمية معلومات دقيقة لدعم القرارات.	4.100	0.648	84.0	11.70	0.000	3
الدرجة الكلية:	4.145	0.607	84.1	-	-	-

قيمة T الجدولية عند درجات حرية (39) ومستوى دلالة (0.05) = 1.96

يتضح من الجدول (8) أن جميع فقرات بعد التقنيات الرقمية المستخدمة حصلت على متوسطات مرتفعة، وجاء الوزن النسبي الكلي للبعد (84.1%)، مما يدل على ارتفاع مستوى استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسة. كما جاءت الفقرة التي تنص على "تستخدم المؤسسة أنظمة إلكترونية لإدارة المعلومات والبيانات" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (85.5%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية إدارة المعلومات في المؤسسات الإنسانية التي تعتمد على سرعة تدفق البيانات ودقتها لاتخاذ القرارات المناسبة. بينما جاءت فقرة "تستخدم المؤسسة تطبيقات رقمية للتواصل الداخلي بين الموظفين" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (83%)، ورغم ذلك بقيت ضمن المستوى المرتفع، مما يؤكد الدور الفاعل للتقنيات الرقمية في دعم العمل المؤسسي.

5.الدرجة الكلية للتحول الرقمي وأبعاده

جدول (9): نتائج اختبار T للتعرف على الفروق في متوسط درجة استجابة أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية للتحول الرقمي وأبعاده مقارنة بالدرجة الحياضية (3)

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	4.115	0.592	82.3	11.91	0.000	2
2	4.145	100.6	82.9	12.06	0.000	1
3	4.110	010.6	82.2	11.51	0.000	3
الدرجة الكلية:	4.123	0.601	84.4	-	-	-

قيمة T الجدولية عند درجات حرية (39) ومستوى دلالة (0.05)=1.96

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للتحويل الرقمي وجميع أبعاده جاء أعلى من المتوسط الحيادي (3)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، مما يشير إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على ارتفاع مستوى تطبيق التحويل الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة.

وقد حصل التحويل الرقمي ككل على متوسط حسابي بلغ (4.123) ووزن نسبي (84.4%)، وهي درجة مرتفعة وفقاً للمحك المعتمد في الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تطبق ممارسات التحويل الرقمي بدرجة جيدة تشمل البنية التحتية والموارد البشرية والتقنيات المستخدمة.

نتائج السؤال الثاني : ما مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة، وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات كفاءة اتخاذ القرار الإداري.

جدول (10): نتائج اختبار T لفقرات كفاءة اتخاذ القرار الإداري مقارنة بالدرجة الحيدانية (3)

م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تعتمد الإدارة على المعلومات الدقيقة عند اتخاذ القرارات.	4.325	0.526	86.5	15.90	0.000	1
2	تتخذ الإدارة القرارات في الوقت المناسب لمعالجة المشكلات.	4.225	0.577	84.5	13.41	0.000	3
3	تستخدم الإدارة البيانات الرقمية في تحليل البدائل قبل اتخاذ القرار.	4.250	0.549	85.0	14.39	0.000	2
4	تشارك المستويات الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرار.	4.075	0.729	81.5	9.32	0.000	9
5	تتميز القرارات الإدارية بالدقة والوضوح.	4.175	0.636	83.5	11.69	0.000	5
6	تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء أثناء اتخاذ القرارات.	4.150	0.622	83.0	11.68	0.000	6
7	تعتمد الإدارة على التقارير الإلكترونية في متابعة تنفيذ القرارات.	4.200	0.648	84.0	11.70	0.000	4
8	تتم مراجعة القرارات السابقة للاستفادة منها في القرارات المستقبلية.	4.100	0.709	82.0	9.82	0.000	8

7	0.000	10.34	82.5	0.686	4.125	9	تتميز القرارات الإدارية بالمرونة والاستجابة للتغيرات.
10	0.000	9.32	81.5	0.729	4.075	10	تسهم التقنيات الرقمية في تحسين سرعة اتخاذ القرار الإداري.
-	-	-	83.4	0.555	4.170		كفاءة اتخاذ القرار الإداري

أظهرت نتائج الجدول (10) أن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.170)، والوزن النسبي (83.4%). كما بينت نتائج اختبار (T) للعينة الواحدة أن جميع فقرات هذا البعد جاءت أعلى من المتوسط الحيادي (3)، وبمستويات دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يؤكد وجود اتجاه إيجابي لدى أفراد العينة نحو مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري داخل المؤسسة.

وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تمتلك ممارسات إدارية فعالة تدعم عملية اتخاذ القرار، من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة، واستخدام البيانات في تحليل البدائل، ومتابعة تنفيذ القرارات، بما يعزز قدرة الإدارة على التعامل مع المتغيرات المختلفة بكفاءة وفعالية. كما تعكس هذه النتيجة أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة لا تعتمد فقط على الخبرة الشخصية، وإنما تستند إلى أساليب تنظيمية ومنهجية قائمة على المعلومات والتحليل.

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري.

جدول (11): معامل الارتباط بين التحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري

كفاءة اتخاذ القرار الإداري		البيان
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.781**	بعد البنية التحتية الرقمية
0.000	0.826**	بعد الموارد البشرية الرقمية
0.000	0.871**	بعد التقنيات الرقمية المستخدمة
0.000	0.826**	الدرجة الكلية للتحول الرقمي

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)=0.312

يتضح من الجدول (11) أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للتحول الرقمي وكفاءة اتخاذ القرار الإداري بلغ (0.826)، وهو معامل ارتباط موجب قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري ويعني ذلك أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة، تحسنت قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر سرعة ودقة وفعالية. كما جاءت العلاقة الأقوى بين التقنيات الرقمية المستخدمة وكفاءة اتخاذ القرار الإداري بمعامل ارتباط (0.871)، مما يدل على أهمية الأنظمة والتطبيقات الرقمية في توفير المعلومات اللازمة لدعم القرارات الإدارية. ويعزو الباحث ذلك إلى أن التقنيات الرقمية توفر أدوات متقدمة لجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها، الأمر الذي يساعد الإدارة على تقليل درجة عدم التأكد، وتحسين القدرة على التنبؤ، والاستجابة السريعة للتحديات.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. أظهرت الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود بقطاع غزة جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على توفر مقومات التحول الرقمي داخل المؤسسة من حيث البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والتقنيات الرقمية المستخدمة.
2. بينت النتائج أن مستوى البنية التحتية الرقمية في المؤسسة جاء مرتفعاً، مما يشير إلى توفر الأنظمة التقنية وشبكات الاتصال اللازمة لدعم العمليات الإدارية وتوفير المعلومات.
3. أظهرت النتائج أن مستوى الموارد البشرية الرقمية جاء مرتفعاً، مما يعكس امتلاك العاملين المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع الأنظمة والتطبيقات الحديثة، ووجود اهتمام بتطوير القدرات الرقمية للعاملين.
4. كشفت النتائج أن مستوى استخدام التقنيات الرقمية في المؤسسة جاء مرتفعاً، مما يدل على اعتماد المؤسسة على الأنظمة والتطبيقات الرقمية في إدارة المعلومات وتحسين العمليات الإدارية.
- بينت النتائج أن التقنيات الرقمية المستخدمة هي أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بكفاءة اتخاذ القرار الإداري، حيث بلغ معامل الارتباط (0.871)، مما يؤكد أهمية الأنظمة الرقمية في دعم جودة القرارات.
- ثانياً: توصيات الدراسة: في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. الاستمرار في تطوير استراتيجية التحول الرقمي في مؤسسة أطباء بلا حدود، وربطها بالأهداف الإدارية والتشغيلية للمؤسسة.
2. المحافظة على مستوى البنية التحتية الرقمية الحالي من خلال تحديث الأنظمة التقنية وشبكات الاتصال بصورة مستمرة لمواكبة التطورات التكنولوجية.
3. تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية الرقمية من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية وتحليل البيانات واستخدام نظم دعم القرار.

❖ المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبوسيف، أحمد المختار. (2026). التحوّل الإداري الرقمي باستخدام الذكاء الاصطناعي: دراسة مقارنة في تجارب الشركات العالمية (IBM, Google, Amazon). المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 5، العدد 1، ص ص 161-170.
- آل عزام، سعد بن ناصر، وابن ظفيرة، فايز عوض. (2023). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرارات في إمارة منطقة عسير خلال وباء كوفيد 19. المجلة العربية للإدارة، المجلد 43، العدد 4، ص ص 347-360.
- البرغثي، مفتاح محمد، والشارف، علي عبد الله. (2024). أثر التخطيط المالي في تعزيز جودة القرارات الإدارية في ظل بيئة التحول الرقمي: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد (5)، العدد (1)، ص ص. 112-135.
- الزعبي، محمود. (2024). نظم المعلومات الرقمية ودورها في تحسين العمليات الإدارية. مجلة جامعة العلوم التطبيقية، (2)11، ص ص 80-115.
- السالمي، أحمد. (2023). دور التحول الرقمي في تطوير نظم المعلومات الإدارية ودعم القرارات التنظيمية. مجلة الدراسات الإدارية، (1)15، ص ص 35-102.
- الطائي، علي. (2024). إدارة البيانات والتحول الرقمي في المؤسسات المعاصرة. بغداد: دار الكتب العلمية.
- العتيبي، خالد. (2023). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة والتنمية، (2)12، ص ص 101-120.
- المغربي، أحمد. (2024). أساليب اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي.

- النجار، سامر. (2024). التحول الرقمي وجودة القرارات الإدارية: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، 18(1)، 145-145.
 - جهلول، إيمان هاتو، والمالكي، نضال، وكشكول، حسين. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي في تحسين نوعية القرارات الإدارية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 20، العدد 79، ص ص 143-167.
 - حسن، إبراهيم. (2025). التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية للمؤسسات. مجلة الدراسات الاقتصادية، 14(1)، 65-90.
 - زروقي، محمد. (2024). دور الأنظمة الذكية في ترشيد القرار الإداري داخل المؤسسات. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 11، العدد 2، ص ص 75-92.
 - سعيد، صباح النزال. (2026). أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي على تحسين عملية اتخاذ القرار الإداري الإلكتروني: دراسة ميدانية على المستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي. مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، العدد 39، ص ص 421-440.
 - حيدر، سلمان (2025). دور تقنيات التحول الرقمي في إدارة التكلفة الاستراتيجية وانعكاسه على قيمة الشركة. مجلة جامعة الكوت للعلوم الإدارية والمالية، ملحق بحوث المؤتمر العلمي الثامن، ص ص 88-112.
 - عبد الرحمن، محمد. (2023). متطلبات التحول الرقمي وأثرها على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 9(3)، 55-130.
 - عبد القادر، أحمد بن علي. (2025). أثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الحكومية. مجلة البيان العلمية، المجلد (7)، العدد (19)، ص ص 58-76.
 - ماضي، إسماعيل سالم. (2023). أثر استخدام تحليلات البيانات الضخمة (Big Data) على اتخاذ القرار الإداري في شركات الاتصالات الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 4، العدد 3، ص ص 20-45.
- ثانياً: الدراسات الأجنبية

- Vial, G. (2023). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 32(1), 115-132.
- Kane, G. C., Phillips, A., Copulsky, J., & Andrus, G. (2023). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. MIT Press.
- Kraus, S., Jones, P., & Kailer, N. (2024). Digital transformation and organizational performance: New perspectives and challenges. Technological Forecasting and Social Change, 198, 90-102.
- Bounatirou, M., et al. (2025). Digital systems adoption and managerial decision effectiveness. Information Systems Management, 42(2), 205-220.
- Duan, Y., & Zhang, H. (2025). Digital transformation, data analytics capabilities and managerial decision-making performance. Management Decision, 63(1), 1-15
- Bayra, A. E. (2026). Selecting Efficient Digital Transformation Strategies in Public Administration: A Novel Fractal Fuzzy-Based Decision-Making Perspective. Veredas do Direito, Vol. 23, pp. 112-135.
- Saeed, M. (2025). The Effectiveness of Digital Transformation in Improving Institutional Performance in Higher Education Institutions. Arado Business Journal, Vol. 14, No. 1, pp. 43-58.
- Omowunmi, Joshua O. (2025). Digital Transformation and Administrative Efficiency in the Nigerian Public Sector: Issues and Challenges. Proceedings of the 5th International Conference on Social Sciences (SMS), Federal Polytechnic Ilaro, pp. 58-69.