



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - مُدكّمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثانية والأربعون

Vol. 42, No.1; Jan. 2024

عدد يناير 2024



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

## تأثير القيادة الإبداعية على فعالية التحول الرقمي

(دراسة حالة : لتطبيق على مؤسسة مستشفى سرطان الأطفال – مصر)

**The impact of creative leadership on the effectiveness of digital transformation**

**(Case study: an application to the Children's Cancer Hospital Foundation – Egypt)**

**د/ هبة عاطف أحمد**

مدرس إدارة الأعمال بكلية الدراسات التجارية وإدارة الأعمال  
الجامعة المصرية للتعليم الإلكتروني الأهلية

Lecturer of Business Administration, Faculty of Commercial Studies and Business Administration,

The Egyptian University for E learning

Hatefahmed@eelu.edu.eg

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية دور القيادة الإبداعية في المؤسسات في امتلاك روح المخاطرة في تطبيق كل ما هو جديد بطريقة تناسب العملاء وتبرز الخدمات المقدمة بالمؤسسة ، وتعمل على اكتشاف المشكلات بالمؤسسة والعمل على وضع حلول لها بالتعاون مع جميع أفراد المؤسسة من خلال حثهم على الإبداع في الأداء وبالتالي تطور الأداء بما يتماشى مع الاتجاه الرقمي الحديث والتحول الرقمي وبالتالي يكون تطبيق التحول الرقمي نعمة للمؤسسات وتطبيق حقيقي وفعال وذات منفعة للمؤسسة وللعلماء وليس نقمة بسبب تشتت الأفراد العاملين وعدم قدرتهم على تطبيقه بفعالية أو تشتت العملاء وعدم القدرة على الاستفادة منه وبالتالي يكون هذا الاتجاه الرقمي اتجاه زائف المنفعة.

- كما هدفت إلى التحقق من وجود علاقة بين القيادة الإبداعية بأبعادها المتمثلة في (الحساسية للمشكلات - الأصالة - المرونة والطلاقة) على تبنى نظام التحول الرقمي متمثل في (توفير الوقت، تخفيض البيروقراطية والروتين وخلق المرونة في إنجاز المهام، الحد من الفساد ) وتطبيق ذلك بشكل فعال يساعد على تطوير الأداء المنظمى وبالتالي رفع كفاءة الخدمات المقدمة.

- وكان الغرض من هذه الدراسة هو التركيز على الخصائص والأبعاد الضرورية للقيادة في العصر الرقمي الجديد، حيث تسليط الضوء على إحدى أنماط القيادة التي أثرت على التحول الرقمي للمؤسسة.

- حيث تم اختيار مؤسسة من مؤسسات الرعاية الصحية لقياس مدى تأثير القيادة الإبداعية بها على فعالية جهود التحول الرقمي، تم إنشاء تصميم بحث نوعي باستخدام المقابلات شبه المنظمة لتحديد هذا التأثير وكيف أثر أسلوب القيادة على اتجاه المنظمة فيما يتعلق بالتحول الرقمي. تمت معالجة الأدبيات البحثية المحددة في هذا المجال وقدمت إطاراً لهذه القضية، بما في ذلك توضيح نمط القيادة الإبداعية. حيث أثر هذه هذه النمط من القيادة على القرارات على نطاق واسع داخل المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تم تقييم نجاح هذا التحول في سياق أنماط القيادة التي تحدث بشكل طبيعي داخل المنظمة.

- أشارت نتائج البحث إلى أن أسلوب القيادة الإبداعية المتبع من القيادات بالمؤسسة محل الدراسة كان له تأثير كبير في تحويل المنظمات رقمياً وأن المشاركة القائمة على الموظفين بفضل قاداتهم لعبت دوراً مهماً في نجاح وترسيخ جهود التغيير.

ولغرض الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مؤسسة سرطان الأطفال-مصر، وبلغ حجم العينة 41 مفردة وتم استبعاد مفردتين ليصبح العدد النهائي 39 مفردة.

وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج SPSS Version 25 وذلك عند مستوى ثقة (0.95) يقابلها مستوى دلالة (احتمالية خطأ) 0.05 وهي كالتالي (المتوسط الحسابي . Mean، معامل الالتواء. Skewness، الانحراف المعياري Stander Deviation، النسبة المئوية % Percentage، مربع كاي Chi Square، نسبة الموافقة، اختبار (ت) لمجموعة واحدة). وذلك لبيان العلاقة المباشرة بين المتغير التابع فعالية التحول الرقمي والمتغير المستقل القيادة الإبداعية.

وبينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لجميع فروض الدراسة عند مستوى الدلالة (0.01) للقيادة الإبداعية في تبني إستراتيجيات وأساليب لتحقيق فعالية التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى أن توافر خصائص القيادة الإبداعية من أهم المقومات الداعمة لفعالية الإدارة والتحول الرقمي بمؤسسة مستشفى سرطان الأطفال.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإبداعية - الإدارة الرقمية - المرونة التنظيمية - تكنولوجيا المعلومات - الأداء الوظيفي - تبسيط العمل اليومي - إدارة التغيير - أسلوب القيادة - التغيير التنظيمي.

## Abstract

**This study aimed to** clarify the importance of the role of creative leadership in institutions in having a spirit of risk in applying everything that is new in a way that suits customers and highlights the services provided in the institution. Performance, and therefore the development of performance in line with the modern digital trend and digital transformation, and therefore the application of digital transformation is a blessing for institutions and a real, effective and beneficial application for the institution and customers and not a curse due to the dispersion of working individuals and their inability to apply it effectively or the dispersion of customers and the inability to benefit from it, and thus this digital trend is False utility trend.

It also aimed to verify the existence of a relationship between creative leadership and its dimensions represented in (sensitivity to problems - originality - flexibility and fluency) on the adoption of the digital transformation system represented in (saving time, reducing bureaucracy and red tape, creating flexibility in completing tasks, reducing corruption) and applying this in a manner Effective helps to develop organizational performance and thus raise the efficiency of the services provided.

**The purpose of this study** was to focus on the necessary characteristics and dimensions of leadership in the new digital age, as it shed light on one of the leadership styles that affected the digital transformation of the organization.

Where a health care institution was selected to measure the impact of its creative leadership on the effectiveness of digital transformation efforts, a qualitative research design was created using semi-structured interviews to determine this influence and how the leadership style affected the organization's direction about digital transformation. Specific research literature in this area has been addressed and provided a framework for this issue, including an illustration of the creative leadership style. Where this style of leadership influences decisions on a large scale within the organization. In addition, this transformation's success was assessed in the context of naturally occurring leadership styles within the organization.

- **The results of the research** indicated that the style of creative leadership followed by the leaders of the institution under study had a significant impact on transforming organizations digitally, and that employee-based participation thanks to their leaders played a vital role in the success and consolidation of change efforts.

the purpose of the study: a questionnaire was designed and distributed to a sample from the Children's Cancer Foundation-Egypt. The sample size was 41, and two were excluded, so the final number became 39.

Statistical treatments were carried out using the SPSS Version 25 program at a confidence level of (0.95) corresponding to a significance level (probability of error) 0.05, which are as follows (arithmetic mean, skewness coefficient, standard deviation, % Percentage, Chi square). Square agreement ratio, one-group t-test). This is to show the direct relationship between the dependent

variable, the effectiveness of digital transformation, and the independent variable, creative leadership.

**The study's results showed** a statistically significant effect for all study hypotheses at the level of significance (0.01) for creative leadership in adopting strategies and methods to achieve the effectiveness of digital transformation.

**Keywords:** creative leadership - digital management - organizational flexibility - information technology - job performance - streamlining daily work - change management - leadership style - organizational change.

## مقدمة

المجتمعات حالياً تمر بفترة ذهبية حيث التطورات التكنولوجية الهائلة والتطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات الذي يحمل في طياته توجهات رقمية معقدة وشاملة لجميع نواحي الحياة ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه القيادات في شتى المؤسسات الخدمية والذي لا يقتصر دورها على الإشراف على تنفيذ مهام العمل فقط بل يمتد إلى التطوير في الأنظمة مما ساعد على ظهور العديد من الآراء التي تدعو إلى التخلي عن الأساليب التقليدية القديمة في القيادة ومحاولة الاهتمام بهذا الجانب الهام الذي يعتبر إنه أساس نجاح الأعمال بأي مؤسسة خدمية لأنها العين التي تراقب وتحث على الإنجاز واليد التي تساهم في وضع أسس للتطوير دائماً فأصبح من الضروري تبنى مداخل واتجاهات قيادية حديثة لمواكبة التطورات الرقمية الحالية ولعل من أهم وأحدث تلك المداخل هي مدخل القيادة الرقمية التي تحث على الاستثمار في القادة وذلك لما له من أهمية كبرى في إتمام أمور العمل على أكمل وجه ولما يمتلكه هؤلاء القادة من مهارات كبرى تجعلنا نفكر بضرورة استثمار هذه المهارات للانتقال بالعمل إلى مرحلة متطورة من خلال قيادة مميزة ومهارات تساعد على ذلك .

كما ويعد التحول الرقمي الحالي من الاتجاهات الحديثة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك نظراً للدور الفعال الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات في تسهيل الأعمال بالمؤسسات الخدمية وخلق مرونة بالأنظمة لديها لتقديم الخدمات بفعالية أكثر مما يعود بالإيجاب على العاملين بها وعلى العملاء الخارجيين وعلى المجتمع ككل ، فالتحول الرقمي هو عملية تغييرات جوهرية داخل هيكل المؤسسة الداخلي والتي

تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا. ويعتبر النواة الأساسية لمواكبة التطورات الحالية بهذا العصر وبالتالي يستوجب على المؤسسات العمل على مواجهة التحديات المتمثلة في كيفية تسيير المهام وأداء الأعمال بالمؤسسات متمثلاً في القيادة التي تختص بمتابعة إتمام كل هذه الأمور ومعالجة الثغرات إذا وجدت لكي تؤدي المؤسسة أعمالها وخدماتها بفعالية أكبر وهذا هو الهدف من استخدام التكنولوجيا الحديثة .

ويتطلب من أجل هذا التغيير الشامل الاتجاه نحو التحول الرقمي في تسيير المهام مما يستوجب تداخل مجموعة من العوامل التي تساعد على تنفيذ هذا الأمر بكفاءة وذلك بخلاف العامل التقني المتمثل في اقتناء أجهزة ذكية وخدمات أنترنت وإنما يتمثل أيضاً في التحول عن القيادة التقليدية إلى القيادة الفعالة لكل هذه العوامل وهي القيادة الإبداعية التي لها رؤية علمية ومنهج جديد يتناسب مع التطور الرقمي لتسهيل نجاح التحول الرقمي بالمؤسسة وتحدث تأثير ملموس في سلوك وأداء الموظفين وبالتالي في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.

فالقيادة الإبداعية تعد من أهم أسباب النجاح في أي مؤسسة، ولن يعد من المنطقي مطالبة المرؤوسين من العاملين بالمؤسسة بالتفكير نحو اتجاهات متطورة في العمل في حين أن قادتهم يمارسون القيادة التقليدية ولا يملكون روح المخاطرة باتجاه التغيير فيجب على القائد أن يكون متجدد الفكر، ويعمل على غرس روح التنافس الإيجابي لدى مرؤوسيه، حتى يدفعهم إلى توليد أفكار جديدة مع تقديم يد العون نحو زيادة الابتكار والإبداع في تنفيذها.

كما تم التطبيق على مؤسسة صحية حيث أن قطاع الرعاية الصحية يمثل واحداً من أكبر القطاعات وأكثرها نمواً على مستوى العالم كما أنه من أكثر القطاعات التي تتميز بتطور نسبي خصوصاً في مجال التحول الرقمي وبالأخص بعد جائحة كورونا حيث أصبح من أكثر القطاعات الخدمية الفعالة في نقاط التحول الرقمي والتكنولوجيا المتطورة<sup>٢</sup>، ومن هنا تتبثق أهمية الخوض في نقطة أهمية القيادة الإبداعية في فعالية

<sup>1</sup> Muehlburger, M., Rueckel, D., & Koch, S. (2019), "A framework of factors enabling digital transformation".

<sup>٢</sup> محمد سناجلة ، ٢٠٢١/٠٥/٢١ ، الطب الرقمي... مستقبل قطاع "العلاج عن بعد" باستثمارات تبلغ المليارات ،  
<https://1-a1072.azureedge.net/tech/2021/5/19/%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A->

التحول الرقمي الذي يعد مطلب حضاري حالياً يحتاج إلى قادة مبدعون قادرين على توجيه العاملين نحو أداء أفضل في ظل هذا التطور والتحول السريع.

وتم التطبيق على مؤسسة سرطان الأطفال بشكل محدد نظراً لأنها بالفعل من أكثر المؤسسات الطبية تقدماً في جانب الرقمنة وليس ذلك فقط بل إنهم يمتلكون المهارة في القيام بتقديم التوعية للمرضى ومن يتعاملون معهم من خلال التكنولوجيا وموقع المؤسسة المميز توفيراً لوقت المرضى والزيارات بشكل فعلى للمستشفى لمعرفة أي معلومة صغيرة وهذا في حد ذاته قمة التطور والفعالية ، حيث تركز إستراتيجية مستشفى سرطان الأطفال ٥٧٣٥٧ - مصر على ثلاثة أعمدة رئيسية، هي: "الرعاية الصحية عالية الجودة، البحث العلمي المبتكر، والتعليم الذكي".<sup>٣</sup>

### الدراسات السابقة.

القسم الأول: الدراسات السابقة الخاصة بجانب القيادة الإبداعية:

دراسة (Randel & Jaussi, ٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات كما اقترحت هذه الدراسة نموذجاً لدراسة العوامل التي تساعد الموظفين على الانخراط في القيادة الإبداعية وأوضحت أن النموذج المقترح يمكن أن يساعد المنظمات في معرفة دور التمكين في البيئة التنظيمية في رفع مستويات التحليل والقيادة الإبداعية.<sup>٤</sup>

<https://www.57357.org/ar/department/%D9%82%D8%B3%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D8%AC-%D8%B9%D9%86>

<sup>3</sup> <https://www.57357.org/ar/department/%D9%82%D8%B3%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D8%AC-%D8%B9%D9%86%D8%B8%D8%B1-%D8%A9-%D8%B9%D8%A7%D9%85%D8%A9>

<sup>4</sup> Randel, A. E., & Jaussi, K. S. (2019). Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies. Group & Organization Management, 44(2), pp.288-319.



(دراسة البوشي وبوبشيت ، ٢٠١٨)

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للمهارات الخاصة بتطبيق نمط القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، وتم تصميم استبانة مكونة من ٤٦ عبارة تعكس مهارات القيادة الإبداعية كما وتم تطبيق تلك الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من ٣٤٩ عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام كانت بدرجة كبيرة ومؤثرة وكان ذلك لصالح الكليات الإنسانية بالجامعة.<sup>٥</sup>

(دراسة عوض الله، 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الإبداعية وتحديد مدى إمكانية استخدامها بالجامعة العمالية وعلاقتها بإدارة الأزمات والإدارة بالأهداف. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لقياس القيادة الإبداعية وتم تطبيقها على مجتمع البحث الكلي المكون من أعضاء هيئة التدريس من العاملين بالجامعة العمالية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد القيادة الإبداعية وتنظيم العمل بالجامعة.<sup>6</sup>

القسم الثاني : الدراسات السابقة الخاصة بجانب التحول الرقمي.

(دراسة زيادة، 2021)

هدفت هذه الدراسة للتحقق من مدى توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية بالجامعات السعودية، وتأثير ذلك في تنمية المهارات القيادية للقيادات الجامعية، وأوصت الدراسة بأهمية بناء مقومات صحية لتطبيق الإدارة الرقمية، وخلصت الدراسة إلى التوصية بضرورة زيادة مشاركة القيادات في المؤتمرات الخاصة بالإدارة الرقمية لتنمية الإبداع لديهم وكيفية التعامل مع تكنولوجيا الإدارة الإستراتيجية الحديثة.<sup>7</sup>

<sup>٥</sup> البوشي، غادة عبد الله وبوبشيت، الجوهره إبراهيم (٢٠١٨) ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل. مجلة البحث العلمي في التربية. المجلد ١١، العدد ١٩، ص ٦٠٧ - ٦٤٢.

<sup>٦</sup> عوض الله، فوزية علي سلطان ، ٢٠١٨ ، أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي "دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة التدريس"، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق ، كلية التجارة. مجلد ٤٠ العدد ١، ص ١٢٢-١٩٤.

<sup>٧</sup> - زيادة، رانية، ٢٠٢١ ، دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية "دراسة حالة بجامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مجلد 3222-2735، ص، ٢ العدد، ١٤

(دراسة البقعاوي، 2019)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر الإداريات، وكانت من أهم التوصيات لهذه الدراسة هي محاولة توفير الأدلة والإرشادات التوضيحية الكافية والضرورية لشرح آليات التعامل مع البرامج المستحدثة، ونشر ثقافة الإدارة الرقمية واستقطاب الكفاءات البشرية المميزة في مجال الإدارة الرقمية ووضع خطة لنشر تلك الثقافة الرقمية الحديثة من خلال عمل توعية لجميع الإدارات بأهمية الإدارة الرقمية.<sup>٨</sup>

دراسة (دالستروم وآخرون، 2017)

أوضحت هذه الدراسة أن التحول الرقمي إنجاز كبير ولكنه لا يحدث إلا بتوفر العديد من المتطلبات لكي نتأكد أن المؤسسة بالفعل مستعدة للتحول لهذا الاتجاه الرقمي وبفعالية مثل تحديد الاتجاه المستقبلي للأعمال وتحديد القادة لتوجيه التحول كما ويتطلب إقناع أصحاب المصلحة الرئيسيين بأن التحول فكرة جيدة وتحديد كيف يمكن أن تكون المنظمة في وضع تنافسي في العصر الرقمي ويجب توضيح كيفية اتخاذ القرارات أثناء التحول ثم الحصول على التمويل لتحقيق أهداف التحول وتحديد المجالات التي يمكن أن تتجح فيها المنظمة بهذا الجهد وتحقق أهدافها بفعالية.<sup>٩</sup>

### • الفجوة البحثية

على الرغم من الإلحاح الذي يشعر به العلماء لفهم كيفية مواكبة القادة بالمؤسسات للتغيير التكنولوجي، ولكن يبدو أن الأدبيات تفتقر إلى نهج مشترك في الدراسة والتتظير حول هذه الظاهرة.

لا يوجد سوى عدد قليل من المنشورات العلمية التي تناولت صراحة دور القادة ومسؤوليتهم وكفاءتهم المهنية" في العصر الرقمي علاوة على ذلك ، يبدو أن الدراسات الحالية تعتمد بشكل كبير على التقليدية وتقديم مفاهيم جديدة ذات صلة ، مثل القائد الإلكتروني والمنظمات الإلكترونية حيث ركزت أغلب الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية إما على المتغير المستقل وهو القيادة الإبداعية أو على المتغير التابع

<sup>٨</sup> البقعاوي، موزي بنت مشرف بن صبر، ٢٠١٩ ، دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ٣ ، ٢٤٤.

<sup>٩</sup> Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M., The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention. Digital McKinsey article (Feb 2017).

التحول الرقمي بينما ربطت هذه الدراسة بين نمط القيادة الإبداعية في المؤسسات وبين فعالية التحول الرقمي وحدوث تحسين ورفع لكفاءة الخدمات المقدمة.

### مشكلة الدراسة

تتسم البيئة الخارجية المحيطة في العصر الحالي بالتسارع الواضح مما جعل المؤسسات أمام قوة كبيرة تستوجب التماشي مع متطلباتها وهي قوة التحول الرقمي الجامحة التي ستصبح سمة العصر والعصور القادمة، ولكن يجب على المؤسسات التكيف مع متطلباتها بعناية لكي يتحقق التحول الرقمي بشتى أبعاده بشكل يساعد على حدوث فارق كبير بين الخدمات التي كانت تقدمها المؤسسة الخدمية سابقاً وبين حال تقديمها لتلك الخدمات بعد التحول الرقمي في المؤسسة.

- ونظراً لأن قطاع الرعاية الصحية يعد واحداً من أكثر القطاعات أهمية بالمجتمع ودليلاً على مدى تطور تلك المجتمع، ويتطلب تحول الأعمال في بيئة رقمية متطورة أن تعمل المؤسسات بسرعتين مختلفتين حيث يجب أن تستمر المؤسسات في العمل بالسرعة التقليدية المعتادة لتلبية احتياجات سوق العمل الراسخة مع استخدام سرعة إضافية لتكون أسرع لاكتشاف الفرص الجديدة التي تتيحها الرقمنة المتقدمة.

وبالتزامن مع ثورة المعلومات التي تعد مطلب حضاري للمرحلة الراهنة والتي نأمل أن تحمل في طياتها حلولاً للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية حيث إن المشكلة تتمركز في ضعف مهارات العاملين التكنولوجية والرقمية في المؤسسة نتيجة لعدم وجود قيادة تشجع على الإبداع والتطور وتماشياً مع متطلبات هذه المرحلة الرقمية من تطوير في الكوادر الإدارية والمنظومة ككل يجب العمل على تنمية الموظفين الذين يقومون بأداء الأعمال بالمؤسسة في هذه المرحلة التي تمتاز بالرقمنة.<sup>١٠</sup>

- ولمواجهة تلك التحديات ولكي تحقق المؤسسة الطيبة دورها بصورة متكاملة تحتاج إلى قادة مبدعين لديهم قدرة على بناء ثقافة داعمة للتحول الرقمي وتتسم بالمرونة لمساندة العمليات التطويرية بالمؤسسة لضمان تحقيق الفعالية لآليات التحول الرقمي الذي أصبح من أهم آليات التقدم في

<sup>١٠</sup> شواي، أحلام محمد، الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل قسم العلوم الإنسانية، ٢٠١٦، ج ٤٤، ٢٤.

العصر الحالي ، ويجب أن يكون جميع الأفراد لديهم الفهم لمعنى التحول الرقمي ومعرفة المنافع المقصودة من تنفيذ تلك الآليات في قطاع الخدمات خصوصاً الصحية منها ليكونوا قادرين على أداء المهام بصورة مناسبة لتلك الآلية المتقدمة وبما يضمن تحقيق فعالية في تنفيذ المهام لذلك يجب أن يكون مديرو وقادة تلك المؤسسات الرقمية قادرين على مواجته اذلك التحدي وتحديد كيفية عمل مؤسساتهم وإشراك موظفيهم في عملية إعادة تحديد أدوار عملهم وإبقاء عقولهم منفتحة على احتمالات حدوث تغيير في أدوارهم أيضاً ، ومن هنا يتضح الحاجة لإلقاء الضوء على تلك المشكلة المهمة وضرورة التعرف على الدور الفعلي لأهمية توافر سمات القيادة الإبداعية والذي يمكن أن تساهم به في تحقيق فعالية التحول الرقمي في تلك المؤسسات الصحية ذو الطابع الخدمي بالمجتمع.

• وبعد استطلاع رأى بعض الأفراد من المتعاملين مع مؤسسة سرطان الأطفال تبين للباحثة تطبيق آليات التحول الرقمي بكفاءة في تلك المؤسسة بالفعل نتيجة لتوافر سمات القيادة الإبداعية للقيادة والمديرون في المستشفى وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على مؤسسة سرطان الأطفال في إجراءات الدراسة.

- ففي ضوء المعطيات النظرية للدراسة الحالية ومما أسفرت عنه الدراسات السابقة تأتي هذه الدراسة للوقوف على الإشكالية الرئيسية التالية

- ما مدى توافر سمات القيادة الإبداعية في المؤسسة متمثلة في أبعادها المذكورة في المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على فعالية التحول الرقمي؟

ولإلمام بجميع النواحي التي يتضمنها السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية: -

- هل هناك تأثير لتوافر سمات الانفتاح نحو التغيير على فعالية الخدمة الإلكترونية وتوفير الوقت.
- هل هناك تأثير لتوافر سمات التوجه نحو المستقبل على تقليل الحد من الفساد؟
- هل هناك تأثير لتوافر سمات الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية على تحقيق رضا العميل عن الخدمة المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة.
- هل هناك تأثير لتوافر سمات القيادة الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة في إطار خصائصها المذكورة على فعالية منظومة التحول الرقمي في المؤسسة.

## أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوع من أهم الموضوعات الحالية وهو التحول الرقمي حيث أن التحول الرقمي أصبح سمة من سمات العصر الحالي وهذا مؤشر على إنه سيكون هو المستقبل ولذلك فمن الضروري ليس فقط أن تقرر المؤسسات التحول نحو الرقمنة بل الأهم هو فعالية هذا التحول وأن يؤتى ثماره المنشودة سواء في توفير الوقت أو تقديم الخدمات بجودة أعلى أو إنجاز المهام لقدر وشريحة أكبر من العملاء في كل المجالات والخدمات المقدمة بدلاً من الزحام والتكدس وأهم من ذلك هو تحقيق الهدف الأهم من التحول الرقمي وهو محاربة وتقليل طرق الفساد عن طريق فصل مقدم الخدمة عن متلقى الخدمة لتتم المهام بصورة من الجدية والكفاءة وليس العكس.

### أولاً: الأهمية العلمية.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله الدراسة كون موضوع القيادة الإبداعية يعتبر أحد الموضوعات الهامة حيث إن تقدم المجتمعات وتطور المنظمات به واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على القيادات التي تحرك وترسم خططها وسياساتها وعلى ما تمتلك تلك القيادات من قدرات ابتكارية وقيادية.

### ثانياً: الأهمية العملية.

تتبع الأهمية العملية من أهمية موضوع القيادة الإبداعية في إدارة هذا الاتجاه المتطور (التحول الرقمي) وقيادته نحو الفعالية والكفاءة حيث أصبحت القيادة الإبداعية مطلباً إستراتيجياً هاماً في المؤسسات في العصر الحالي وذلك نظراً لأنها تساعد على تنمية المهارات الفردية في جوانب التفكير والتفاعل الجماعي البناء وذلك من خلال الحرص على طرح أفكار جديدة وإدخال التطورات الحديثة في جوانب المؤسسة والبحث على التفكير البناء لجميع العاملين من خلال العصف الذهني واستقبال الأفكار التطويرية بدلاً من قمعها خصوصاً في ظل التطورات والمنافسة العالمية والاتجاه نحو الرقمنة واتخاذ التطور التكنولوجي وسيلة للمعاملات والتعاملات مما يتطلب جانب إبداع في القيادة ومرونة في تنفيذ كل ما هو جديد بشكل مناسب.

كما أنها تزيد من جودة القرارات التي تتخذ وتوضع لمعالجة المشكلات أو المواقف على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى بعض القطاعات الإدارية بها التي تتطلب حلولاً مناسبة سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية أو المالية.

### أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بناء فهم شامل لتأثير القيادة وخاصة الإبداعية منها على نجاح التحولات الرقمية المعقدة والاتجاه إلى الرقمنة الكاملة، وتوضيح ما هي المهارات والمسؤوليات الجديدة التي يجب على المديرين تحملها في توجيه المنظمة نحو أهداف التحول الرقمي المرجوة، وما هي السمات والأبعاد المتعددة والدقيقة التي يجب تحلى القادة بها حتى يكونوا قادرين على تفعيل إتجاه المؤسسة نحو الرقمنة الكاملة بأسس ثابتة مما يجعل هذه المؤسسة قادرة على الاستفادة من مزايا التحول الرقمي وكذلك تقديم خدمات مميزة للعميل.

### كما وتهدف الدراسة إلى :

- ١- التعريف بمفهوم تكنولوجيا التحول الرقمي والقيادة الإبداعية.
- ٢- قياس مدى تأثير نمط القيادة الإبداعية في فعالية تكنولوجيا التحول الرقمي.
- ٣- التحقق من مدى تأثير تحقيق فعالية التحول الرقمي على رضا العميل؟
- ٤- تقديم بعض التوصيات من خلال المؤسسة محل الدراسة للمساعدة على مساندة الاتجاه إلى الرقمنة التكنولوجية الكاملة وتحسين الأداء المؤسسي.

### متغيرات الدراسة

#### • المتغير المستقل: القيادة الإبداعية وأبعادها كالتالي:

- الحساسية للمشكلات
- المثابرة
- المرونة الذهنية
- قبول المخاطرة

- المتغير التابع هو تحقيق فعالية التحول الرقمي.
- الصعوبات التي واجهت الباحث.

تمثلت الصعوبات في مجال التطبيق بالتحديد حيث إن موضوع القيادة الإبداعية وتأثيرها على فعالية التحول الرقمي كما تم التوضيح في الفجوة البحثية موضوع حيوي خصوصاً في العصر الحالي وازدهار التكنولوجيا الحديثة واتجاه الدولة إلى التحول الرقمي لجميع المؤسسات الخدمية بها، وغزو التكنولوجيا خصوصاً في القطاع الصحي الذي يعد بالفعل من أكثر القطاعات رواجاً وشعبية وتطبيقاً للجانب التكنولوجي لما يتطلبه العمل بهذا المجال من متابعة للتطور لمساعدة المرضى.

كما ان مؤسسة سرطان الأطفال "مستشفى ٧٥٣٧٥" بالفعل من المؤسسات الصحية البارزة في الجانب التكنولوجي أولاً نظراً لما تقدمه من خدمة لفئة محددة من مرضى السرطان ونظراً لما يتطلبه هذا المجال من الاعتماد بشكل هائل وأساسي على العلم الذي يعتبر التطور التكنولوجي جزء مئة، ولكن نظراً لحساسية المؤسسة وحساسية خدماتها والفئة المتلقون للخدمة كان من الصعب ملئ عدد أكبر من الاستبيانات والتعامل بأريحية داخل المؤسسة لذلك اقتصرت العينة على العدد المذكور في عينة الدراسة.

**عينة الدراسة:** تم أخذ عينة عشوائية من المؤسسة محل الدراسة مؤسسة سرطان الأطفال-مصر، وبلغ حجم العينة 41 مفردة وتم استبعاد مفردتين ليصبح العدد النهائي 39 مفردة.

### منهجية الدراسة

**أداة البحث:** استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة وذلك لمناسبتها لتحقيق الهدف والإجابة عن الأسئلة الخاصة بالدراسة.

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لوصف الدراسة نظرياً وتحليل البيانات الناتجة من الاستبيان.

**فالمنهج الوصفي:** من خلال القسم النظري الذي تم إعداده بناءً على كافة المصادر الثانوية سواء كتب أو مقالات أو الدوريات التي كتبت في نفس مجال الدراسة أو أحد أبعادها.

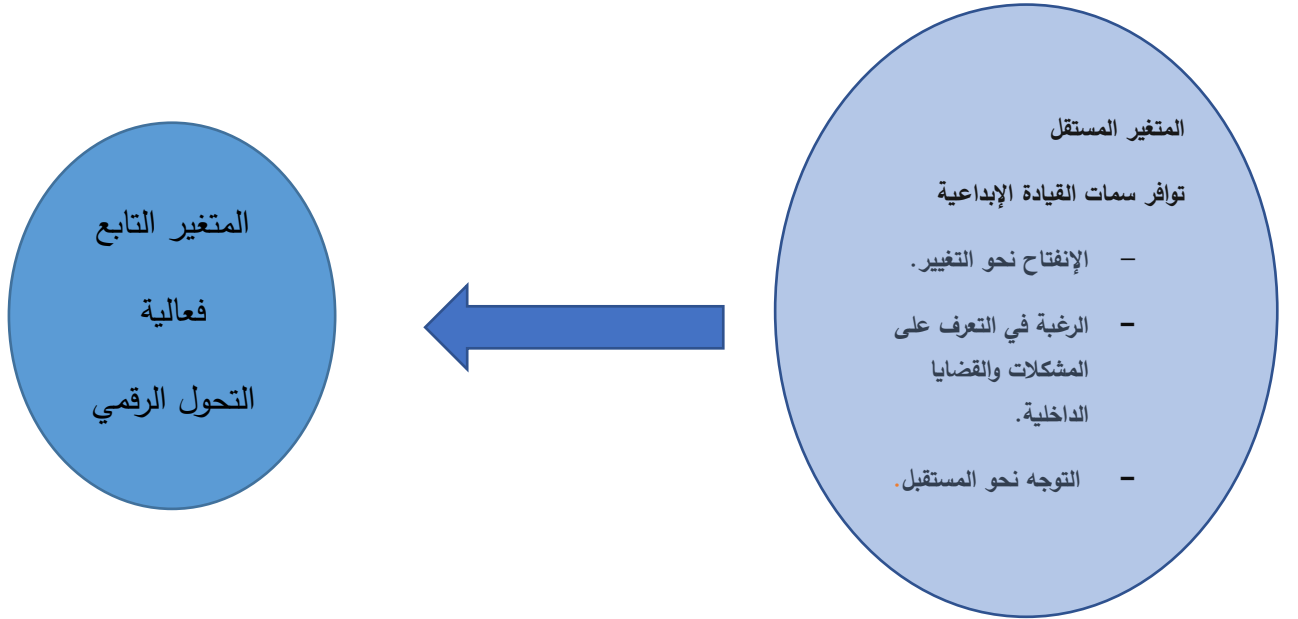
**والمنهج التحليلي** من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفروض التي تم وضعها واستخلاص النتائج ووضع التوصيات والمقترحات الهامة.

## الدراسة الاستطلاعية

قامت الباحثة بتطبيق ثلاث استبيانات على بعض من عينة الدراسة للتقصي عن مدى فهم عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ودلالة ووضوح محاور الاستبيان للتأكد من مدى صحة الاستبيان للتطبيق على مؤسسة مستشفى سرطان الأطفال بمصر.

## نموذج الدراسة

يحتوي نموذج البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإبداعية. والمتغير التابع والمتمثل في فعالية التحول الرقمي وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (١) نموذج الدراسة " من إعداد الباحثة "



## فروض الدراسة

### فرضية رئيسية

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير القيادة الإبداعية متمثلة في أبعادها المذكورة على فعالية التحول الرقمي؟

### تفرعت منها الفروض الآتية:

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر سمات الانفتاح نحو التغيير لدى المديرين على فعالية الخدمة الإلكترونية وتوفير وقت العميل والموظفين في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر سمات التوجه نحو المستقبل على تقليل الحد من الفساد بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر سمات الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية على تحقيق رضا العميل عن الخدمة المقدمة بالمؤسسة محل الدراسة.
- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتوافر سمات القيادة الإبداعية بالمؤسسة محل الدراسة في إطار خصائصها المذكورة على فعالية منظومة التحول الرقمي في المؤسسة.

### - الإطار النظري للدراسة.

### - مصطلحات الدراسة

### - القيادة

هي من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي وتؤثر القيادة على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر محورياً أساسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>١١</sup>

<sup>١١</sup> - علي عبد الهادي مسلم وآخرون ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2013م ، ص: ٢٣٣.

## - القيادة الإبداعية

قدرة القائد على التطوير واستخدام الأشياء بطريقة جديدة وأن يطرح حلول مبتكرة لكل المشكلات التي تتطلب حلول وكذلك تنفيذ الإجراءات بطرق ميسرة تسهل على العميل.<sup>١٢</sup>

وهناك من عرفها بأنها قدرة القائد في العمل على القيام بالتغيير أو التطوير المفيد من خلال الأفراد والتقنيات الحديثة المتوفرة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة ووظائفها الحالية والمستقبلية بطرق غير تقليدية تتميز بالجدية والمرونة.<sup>١٣</sup>

## - التحول الرقمي

نمط إداري يستند على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الوظائف الإدارية إلكترونياً من خلال تبني أسس الإدارة الرقمية لتحقيق الأهداف بكفاءة.<sup>١٤</sup>

كما يعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية لزيادة التحسينات التجارية الرئيسية ولتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكذلك لتبسيط العمليات.<sup>١٥</sup>

## المحور الأول : القيادة الإبداعية.

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي يعتبر أهم مورد في المؤسسات وهو الذي يساهم في تحقيق أهدافها، فسلوك المورد البشري أو الفرد من الصعب التحكم به ، ولكي تضمن المنظمة تحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها فكان عليها توفير قيادات تكون قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين ومن ثم دفعهم لأداء المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية.

فالقيادة تعرف بأنها القدرة على التأثير في الآخرين والقيادة الإبداعية هي أحد أساليب القيادة إستناداً إلى مفهوم العمل في إطار تعاون بين كل الأطراف المعنية بتنفيذ المهام المطلوبة مع تقديم الدعم لتطوير

<sup>١٢</sup> العياصرة، أحمد ، ١٩٩٨ ، القيادة الإبداعية. مركز التدريب التربوي، وزارة التربية والتعليم، الاردن.  
<sup>١٣</sup> الغامدي، فهد بن هزاع ، درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، ٢٠١٣ ، ص٩.  
<sup>١٤</sup> - زيادة، رانية ، ٢٠٢١ ، دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مجلد ١، العدد ٢، ص٣٥.

<sup>١٥</sup> Singh, A., & Hess, T. How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies. MIS Quarterly Executive, 16(1): 1-16, 2017, p. 5.

الأفكار المبتكرة ويميل أولئك الذين يشغلون القيادة الإبداعية في عملهم إلى محاولة تهيئة الظروف التي تعزز الإبداع من أجل مواكبة التطورات المحيطة بشكل مستمر ورفع كفاءة الأداء ، والربط بين القيادة والإبداع له دلالة كبيرة على أهمية الأفكار الإبداعية داخل المجتمع وتهيئة البيئة المحيطة لاستقبال أي تطورات ومحاولة التكيف معها بسرعة أكبر من القيادة التقليدية.

فالإبداع يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة لوجود حل أمثل لبعض المشاكل المعينة أو تطوير أساليب متطورة تقفز بأصحابها إلى التقدم.<sup>١٦</sup>

فالقائد الإبداعي هو الذي لديه أفكار مبتكرة على المستوى الرقمي والتكنولوجي بما أن تلك هي التطورات المؤثرة حالياً وليس فقط لدية أفكار ، بل ويحفز موظفيه للعمل بأداء مرتفع في بيئة رقمية كما ويمتلك القدرة على إقامة اتصالات مستدامة مع موظفيه في بيئة رقمية وتطوير إستراتيجيات رقمية تناسب التحول الرقمي الحالي وتساعد على الاتجاه نحو الرقمنة بفعالية.

#### - المهارات الداعمة للقيادة الإبداعية الفعالة.

#### أبعاد القيادة الإبداعية

للقيادة الإبداعية مجموعة من الأبعاد ومن أهمها:

أولاً: الحساسية للمشكلات وتعتبر من أهم السمات الإبداعية للقائد المسؤول عن إدارة الأفراد بالمؤسسة وإدارة أفكارهم نحو التقدم وتتمثل تلك السمات في المهارة والوعي والانتباه في التعرف على المشكلات قبل حدوثها، والقدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة تحتاج إلى حل.

بمعنى أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة أي مشكلة بشكل سريع ولدية القدرة من التحقق من وجودها فعلياً ، وذلك لأن اكتشاف المشكلة يُمثل الخطوة الأولى والأهم في عملية البحث عن تحديد ما الأسباب الواقعية وبالتالي طرح حلول لها ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات جديدة على طرق تنفيذها المهام أو على منتجات موجودة تقدم للعميل وهكذا بغرض التطوير، ويرتبط بهذه القدرة أيضاً

<sup>١٦</sup> السيد، محمد أحمد خير، عبد الخير، فرح يس فرح ، عبد الرحمن، منال عبدالباسط التهامي، ٢٠١٨ ، علاقة القيادة الإدارية الفاعلة للإبداع الإداري في الجامعات السودانية: دراسة حالة جامعة الغضارف. مجلة جامعة الغضارف للعلوم الإنسانية ، السنة الأولى ، العدد الأول ، يونيو، ص ١٠٦-٧٥.

متابعة وملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط العمل ومحاولة التركيز عليها لمعرفة ما الأسباب المؤدية لها وبالتالي محاولة إيجاد تفسيرات وحلول عملية.<sup>١٧</sup>

**ثانياً: المثابرة** هي سمة القدرة على الوصول إلى أفضل إنجاز للمهام وتقديم الخدمات المختلفة وذلك من خلال تحمل المسؤوليات والتحكم بأي انفعالات قد تطرأ نتيجة الضغوطات العملية ، حيث يجب الاستمرار في العمل والوصول إلى الحلول الناجحة بعيداً عن أي تصلب عقلي فالقائد الذي يتمتع بسمات القيادة الإبداعية يمتلك المرونة في التفكير والأسلوب حيث يستطيع أن يُغير ويُعدل الأفكار لدية ليعمل على تحقيق الهدف بصورة مميزة.

**ثالثاً : المرونة الذهنية** يعتبر هذا البعد من أبعاد القيادة الإبداعية من الأبعاد الهامة الذي يوضح قدرة قائد المؤسسة على النظر إلى الأفكار والمعلومات من زوايا مختلفة والخروج عن الإطار التقليدي المعتاد النظر إليه في حل المشاكل ، ويتطلب ذلك إعادة البناء السريع والمناسب لهذه الأفكار الجديد حسب المتطلبات الجديدة والوقت الراهن والتشجيع على قبول الأفكار المطروحة بعد دراستها وعدم تبني وجهة نظر جامدة لا تصلح للتطبيق والتنفيذ.

**رابعاً : قبول المخاطرة** هي قدرة واستعداد القادة بالمؤسسة للمبادرة من خلال تبني الأفكار والطرق الجديدة والغير مألوفة التي من الممكن أن تحدث تطوير في الأداء بالمؤسسة وتقبل المخاطر الناتجة عن هذه الأفكار والاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك ، وتشجيع العاملين على عدم التقيد بالروتين والعمل على التجديد والإبداع ومحاولة إبعادهم عن الخوف من الفشل وتعزيز روح المجازفة لديهم والتي يمكن أن تقودهم إلى التميز والتفرد.<sup>١٨</sup>

<sup>١٧</sup> معوض، موسى نجيب موسى، ٢٠١٣، التفكير الإبداعي، موسوعة الألوكة الاجتماعية، <https://www.alukah.net/social/0/62160> .

<sup>١٨</sup> فتاش، نورة. (٢٠١٥). مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية وداي حميم الخروب قسنطينة. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. ع (٢٠). ٩١-٢٠٢.

- المتطلبات الرئيسية للقيادة الإبداعية.<sup>١٩</sup>

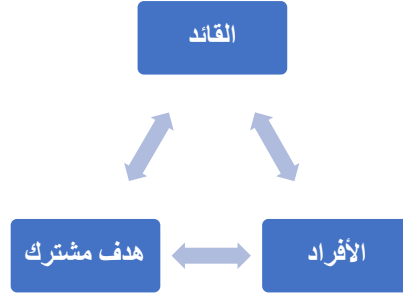
- ١- القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة لمعرفة البيئة الراهنة ومتطلباتها بكفاءة وحرفية ولأنها لها دوراً كبيراً في تحليل الأزمات والمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة بسرعة كما أنها تساعد على نحو كبير في تقليص وقت العملية وسهولة الوصول للمعلومات.
  - ٢- القدرة على التنبؤ بالتطورات المستقبلية والقادمة نتيجة المتابعة الجيدة للتطورات الحديثة ومحاولة التكيف معها ومع التحديات والمواقف المتغيرة.
  - ٣- القدرة على الإبداع ونجاحه في حل المشكلات التي قد تواجهها المؤسسة بسرعة وكفاءة بغية الوصول إلى تحقيق الهدف المؤسسي.
  - ٤- وجود المرونة الكافية في الخطط والإستراتيجيات المختلفة وفقاً للتطورات السريعة والمتلاحقة خصوصاً التكنولوجية منها في المجتمع.
- عناصر القيادة الإبداعية

من مفهوم القيادة ومما سبق يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر هامة لتكتمل منظومة القيادة الفعالة في أي مؤسسة كالتالي:<sup>٢٠</sup>

- ١- الأفراد : حيث وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم محدد حيث يمتلك الأفراد بالمنظمة خبرات متنوعة بتنوع شخصياتهم وتظهر بشكل سلوك فردي وسلوك جماعي، حيث يراد منهم تنفيذ المهام الموكلة إليهم من قاداتهم لتحقيق أهداف المنظمة
- ٢- هدف مشترك : هو الإطار الذي تعمل من خلاله القيادة الإبداعية فهو تعبير عما هو موجود من موارد مادية ومعنوية أو ما هو موجود من فرص وقيود.
- ٣- القائد : الذى يدير ويوجه الأفراد بحيث يعملوا على تنفيذ الهدف المشترك بينهم في إطار منظم، حيث أن القائد بما يمتلكه من صفات وخبرات، وقدرات كبيرة تتطلب منه تنمية الأفراد لتكون لديهم القدرة على القيادة الذاتية.

<sup>١٩</sup> . الغامدي، فهد هزاع، درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما تصدرها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، ٢٠١٢ ، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

<sup>٢٠</sup> حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٥م ص ١٦٨ : ١٦٩.



شكل (٢) عناصر القيادة الإبداعية" من إعداد الباحثة"

ومن هذه النقطة الخاصة بعناصر القيادة الإبداعية الواجب توافرها لتكتمل المنظومة القيادية نجد أن القائد له دور هام وضروري في توجيه العاملين بالمؤسسة وفى تحديد الهدف المشترك بين العاملين والإدارات ككل لى يسير العمل في المنظمة بصورة منتظمة ولذلك ننتقل إلى نقطة هامة وهى مقومات القادة أي منفذي القيادة بشتى أشكالها وأنماطها سواء القيادة الإبداعية أو أي نمط قيادي آخر وهم القادة ، حيث يقع على عاتقهم مسئولية تبنى فكر قيادي ناجح وقوى ومؤثر في الآخرين لتؤتي الإدارة ثمارها في تحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة سواء فعالية الاتجاه الرقمي أو نجاح المؤسسة بشكل عام.

#### - مقومات القيادة الإبداعية<sup>٢١</sup>

- البصيرة النافذة :وتعني قدرة القائد على التعامل مع المشكلات بأساليب متنوعة إبداعية.
- تحليل المعلومات :وتعني قدرة القائد على تحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسته أكثر من الاهتمام بجمعها.

<sup>٢١</sup> جويفل، عبير ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٦.

- الثقة بالنفس والآخرين :إذ أن الفشل يزيد القائد المبدع إصراراً على النجاح، ويتمكن من التعامل مع مقتضيات التغيير .
  - الانفتاح على التغيير :وتعني قدرة القائد على التجريب والتجديد والتكيف والجرأة في طرح الأفكار .
  - الاستقلالية الفردية :وتعني ألا يميل القائد لمجموعة دون أخرى.
- كما وترى الباحثة أن أهم جانب من مقومات القائد الداعم لنمط القيادة الإبداعية في المؤسسة أن يعمل على تكييف المؤسسة مع التوجه العالمي وذلك عن طريق وضع رؤية مستقبلية ذات توجه مستنير ومتطور بكل مستوياته، وتحديد رسالة المؤسسة بحيث تعكس التوجه العالمي وتعمل على تعديل نسق السلوكيات الإدارية وفق لتلك التوجهات العالمية والتطورات التكنولوجية الحديثة والقدرة على اتخاذ القرارات التي تنطوي على المخاطر وتحمل مسؤولياتها.

### المحور الثاني : التحول الرقمي.

ويعد موضوع التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظراً للاهتمام المتزايد بالمعلومات وتزايد استخدام التكنولوجيا .

فالتحول الرقمي يعتبر عملية انتقال المنظمات من الواقع الفعلي لممارسة أعمالها اعتماداً على الورق والنظام التقليدي إلى نموذج عمل يعتمد بشكل أساسي على التقنيات الرقمية الحديثة بما يفيد تلك المنظمات في تقديم المنتجات والخدمات الخاصة بها في إطار جديد وحديث ، حيث تعتمد المؤسسات في ذلك على تسخير التكنولوجيا في خدمة العميل أو استخدام التكنولوجيا في إحداث تطورات في طريقة تقديم المؤسسة لخدماتها وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفتح الباب لمزيد من الفرص الجديدة التي تزيد من قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة.

ففي واقع الأمر عندما تريد أي منظمة أن تتحول رقمياً فلا بد لها من خطة عمل واضحة وذات توقيتات محددة ويجب أن تراعي موارد المنظمة وقدراتها الحقيقية ، وبحسب هذا التعريف فإن التحول الرقمي تطور ليس فقط للمؤسسات والأعمال التي تقدم خدماتها للعملاء، ولكن يشمل كل الأطراف فبالنسبة للمؤسسات أي الجانب الذي يعرض خدماته يتمحور حول تسخير التكنولوجيا في تطوير تقديم هذه الخدمات من خلال

الأجهزة الحديثة والتطبيقات الرقمية بالشكل المثالي من أجل تطوير أداء تلك المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

وبالنسبة للأفراد أي الجانب الذي يقوم بالطلب على هذه الخدمات فيتمحور حول كيفية حصول العميل على تلك الخدمات المقدمة من المؤسسات أيضاً من خلال الأجهزة الذكية وذلك بدون عناء وبمجرد كبسة زر.

وفيما يتعلق بقطاع الرعاية الصحية، فإنه يقصد به ابتكار الأجهزة الطبية الرقمية والهدف الرئيسي لاستخدام التحول الرقمي والتكنولوجيا الرقمية في القطاع الصحي هو تحسين الكفاءة التشغيلية لمنظمات الرعاية الصحية وتحسين كفاءة الخدمات المقدمة وبالتالي الارتقاء بالمنظومة الصحية التي تعتبر إحدى محاور التنمية بالمجتمع.

فالتحول الرقمي في الرعاية الصحية يعتبر عملية طويلة ومعقدة تشتمل على كل شيء بدايةً من البنية التحتية إلى تكامل التطبيقات وتوفير الخدمات بسهولة وإنجاز.

### عناصر التحول الرقمي.

وفي هذا السياق من الممكن القول إن للتحول الرقمي عناصر أساسية تستحق النظر إليها لتحديد إلى أي مدى هناك فعالية في الاتجاه الجديد المطلوب تحقيقه كالاتي:

أولاً: المنظمة المستهدفة من هذا الاتجاه (التحول الرقمي).

ثانياً : التغيرات التي تحدث بالفعل داخل المنظمة.

ثالثاً: التقنيات المستخدمة في عملية التحول الرقمي داخل تلك المؤسسة.

رابعاً: نتيجة التحول الرقمي وأثره على المنظمة وأدائها.

### - متطلبات الإدارة الرقمية.

تعتبر الرقمنة الكاملة أو التحول الرقمي في المؤسسات من الاتجاهات التطويرية التي تتطلب تحول شامل في العديد من المفاهيم التي تقوم عليها الإدارة التقليدية فلا بد من حل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي



قبل الانتقال إلى البيئة الرقمية وبشكل عام لابد من توافر مجموعة من المتطلبات لتطبيق الإدارة الرقمية كالآتي:

• المتطلبات الإدارية للمؤسسات .

وتتمثل تلك المتطلبات في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية عن طريق استعداد المنظمة والعاملين بها إلى الاتجاه بأدواتهم الحالية نحو الاتجاه الرقمي التطويري وذلك من خلال وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة لتنفيذ ذلك ووضع خطط ومقاييس لتلك الإدارة الرقمية.<sup>٢٢</sup>

- وكل هذا لا يتحقق كما ذكرنا في عناصر القيادة الإبداعية إلا من خلال قائد يتبع نمط قيادة إبداعية لها أبعاد تطويرية من خلال اكتشاف الوضع الحالي وثغراته والعمل على تطويرها بمرونة والانفتاح على البيئة الجديدة وقبول التحدي والمخاطرة في سبيل تحقيق الهدف التطويري الحديث والتأكد من فعاليته.

• المتطلبات البشرية:

التحول الرقمي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشرية حيث إن عملية التحول من النمط التقليدي إلى الاتجاه الرقمي أمر معقد لن تتمكن من تحقيقه المؤسسات مهما امتلكت أحدث الوسائل التكنولوجية إلا بتوافر المورد البشري الذي يقوم بكل الخطوات اللازمة لذلك التحول.

• المتطلبات التقنية:

بما أن الاتجاه الرقمي يعتمد على شتى أشكال التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وتقنيات ، حيث تقوم الإدارة بربط كافة الأعمال الإدارية وغيرها بالجانب التقني لتسهيل ممارستها وإتمامها رقمياً. لذلك يتطلب التحول الرقمي توفر بنية تحتية مناسبة في المؤسسة المستهدفة لإتمام الاتجاه نحو الرقمنة بفعالية.

<sup>٢٢</sup> موسى، عبد الناصر ، محمد ، قريشي ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي ، ٢٠١١ ، الجزائر ، مجلة الباحث ، عدد ٩ .

• المتطلبات الأمنية:

تعد التقنيات المتطورة من الخدمات التي يتضمنها عصر الرقمنة في الوقت الحالي ، وحينما يتم التقرير بالاتجاه بالمؤسسة من النمطية والإدارة التقليدية إلى التحول الرقمي يقتضي الأمر تفهم ذلك التحول بمرونة والعمل على توفر جانب الأمن خاص بالمعلومات التي يتم وضعها على السيستم وكيفية حفظ هذه المعلومات وتخزينها بشكلها الرقمي والمحافظة على سريتها بين المؤسسات ومحاولة معرفة تاريخ دخول أي شخص على هذه المعلومات أو استخدامها.

- الهدف من التحول الرقمي.

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في بعض النقاط التي يوضح توافرها أن هناك بالفعل فعالية في التحول الرقمي وهي كالآتي :

أولاً: توفير الوقت وهو أحد الأمور الهامة التي يسعى الاتجاه الرقمي إلى تحقيقها والتخلص من إهدار الوقت وطوابير الانتظار للحصول على الخدمة وذلك من خلال خدمة أكبر عدد من العملاء بدون التقيد بوجودهم في نفس مكان تأدية الخدمة والزحام مما يسهل خدمتهم بسرعة وبأعداد أكبر، وأيضاً تبسيط الإجراءات من خلال سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

ثانياً: الحد من الفساد حيث من أهم العوامل التي ساهمت في تحقيق فعالية التحول الرقمي في مكافحة الفساد الإداري هو إنه أصبح بالإمكان تقديم الخدمات إلكترونياً مع الفصل بين متلقى الخدمة ومقدمها وذلك هو الهدف المنشود حيث تقليل التعامل بين الموظفين مقدمي الخدمات والعملاء لتقليل احتماليات الفساد والرشوة وغيرها من أشكال الفساد.

- الحد من الأخطاء البشرية حيث كان التعامل ورقياً في ظل النمط التقليدي به الكثير من الأخطاء بالشكل الذي ينعكس سلباً على الخدمة المقدمة.

ثالثاً : تقديم الخدمة رقمياً (قنوات توزيع رقمية) حيث يقصد بقنوات التوزيع هي تلك المنافذ التي يستطيع من خلالها العميل أن يحصل على الخدمة والمقصود من قنوات التوزيع الرقمية أن توفر المؤسسة تواجد

رقمي لتلك المنافذ في العالم الافتراضي بحيث يستطيع العميل أن يحصل من خلالها على الخدمة بسهولة وبدون الحاجة إلى الذهاب إلى مقر المؤسسة.

رابعاً : رضا العملاء عن كفاءة الخدمات المقدمة حيث إن أحد أهم الأهداف من الاتجاه الرقمي هو الارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسة والانتقال بها من مرحلة النمطية إلى مرحلة الإبداع والتطور في الأداء وفي تقديم الخدمات لكي يتم إرضاء العميل وتوفير الخدمة له بطريقة أفضل.

- ومن ضمن أهداف التحول الرقمي في الرعاية الصحية زيادة الكفاءة في الخدمات المقدمة ومحاولة توفير واستغلال الوقت بطريقة مميزة وهناك فوائد للرقمنة في المؤسسات الصحية سواء على صعيد المرضى أو المستشفيات والكادر الطبي.

- فعلى صعيد المرضى هناك فوائد عديدة للتحول الرقمي كالاتي:

- خدمة سريعة ومخصصة
- حيث تتيح الرعاية الصحية الرقمية الوصول السريع إلى الأطباء وخدمات الرعاية الصحية. يمكنك إجراء جلسة شخصية مع طبيبك أثناء التنقل والحصول على تشخيص صحي دقيق.
- سهولة الوصول إلى بيانات الرعاية الصحية
- فيمكنك بسهولة الوصول إلى سجلاتك الصحية وإدارتها لأن جميع بيانات الرعاية الصحية الخاصة بك مركزية. كما أنه يسهل مشاركة هذه البيانات عبر مجموعة من الأجهزة والمنصات.
- جدولة المواعيد
- يمكنك حجز المواعيد مع طبيبك في أكثر الأوقات والتواريخ ملائمة لك من خلال بضع نقرات فقط.
- سهولة وتحسين التواصل مع الأطباء
- حيث توفر الرعاية الصحية الرقمية استخدام مجموعة متنوعة من القنوات مثل الدردشة ومكالمات الفيديو وإرسال البريد الإلكتروني لتلقي الاستشارات وإستراتيجيات العلاج والوصفات الطبية للأدوية عن بعد.

## تتبع المقاييس الصحية في الوقت الفعلي

حيث تمكن الرعاية الصحية الرقمية من تتبع المقاييس الصحية المهمة مثل معدل ضربات القلب ودرجة حرارة الجسم وسريان الدم وأنماط النوم في الوقت الفعلي للتحقق من حالتك الصحية.

- وإلى جانب المرضى، تقدم الرعاية الصحية الرقمية فوائد هائلة للمستشفيات والأطباء، مثل:

### - تدفقات العمل البسيطة

تستبدل الرعاية الصحية الرقمية الأوراق بالسجلات الرقمية مما يقلل من العمل اليدوي، ويبسط العمليات، ويعزز قابلية التسليم.

### - تحسين استمرارية الأعمال

تسهل حلول الرعاية الصحية الرقمية على الأطباء تقديم الرعاية عن بُعد وعلى المرضى الحصول على الدعم عند الطلب. هذا يضمن استمرارية المريض على المدى الطويل، وبالتالي المزيد من الأعمال.

### - قاعدة بيانات مركزية وآمنة

من خلال التحول الرقمي، يمكنك إنشاء قاعدة بيانات آمنة عن طريق تشفير بيانات المرضى. يمكن تصنيف هذه البيانات وتخزينها على منصة مركزية مع الوصول إلى الأشخاص المعنيين على أساس الأدوار.

### - إنخفاض التكاليف وتحسين العائد على الاستثمار

يساعدك التحول الرقمي على أتمتة المهام المتكررة. وهذا يقلل من التكاليف التشغيلية، مما يؤدي إلى خدمات أكثر فعالية من حيث التكلفة مع إرتفاع العائد على الإستثمار.

### - تطوير البحوث الطبية

حيث إن بيانات المرضى مفيدة للبحث الطبي من خلال جمع وتحليل البيانات من مصادر مختلفة، يمكن لمنظمات الرعاية الصحية اكتشاف الاضطرابات الخفية وحولها الطبية.

- ولكن هناك بعض التحديات التي تواجه مؤسسات الرعاية الصحية في جانب التحول الرقمي مما يستدعى تدخل إدارة بقيادة إبداعية مميزة تسعى إلى محاولة مواجهة تلك التحديات وتحويلها إلى فرص لكي تنجح المؤسسة الطبية في تطبيق التحول الرقمي بفعالية وبالتالي تطوير كفاءة الخدمات المقدمة بسبب تلك الفعالية.
- فيما يلي بعض التحديات التي تواجهها منظمات الرعاية الصحية أثناء الاتجاه للتحول الرقمي.

#### - إدارة البيانات

تعد معالجة البيانات وتحليلها تحدياً كبيراً في مجال الرعاية الصحية. جزء من المشكلة هو الكم الهائل من البيانات التي تجمعها المستشفيات والعيادات والمتخصصون بشكل مستمر، ما يصعب معالجتها في الوقت الفعلي، ومن ثم دون وجود نموذج ذكاء اصطناعي قادر على تحليل هذه البيانات، يصعب على المؤسسات تقديم رعاية صحية شخصية أفضل.

#### - خصوصية البيانات

مع انتقال صناعة الرعاية الصحية إلى مفهوم الرعاية الصحية التعاونية، فإن هناك مخاطر متزايدة بخصوص كشف بيانات المرضى، وهذا يعود إلى أن البيانات والمعلومات غالباً ما تكون متاحة عبر البيئات الطبية المعقدة، ما يجعلها في متناول العديد من المستخدمين عبر أجهزة ومواقع متعددة.

#### - الأمن السيبراني

الأمن السيبراني هو الشاغل الأساسي للتحول الرقمي في الرعاية الصحية. يمكن أن ينتهك هجوم برنامج ضار واحد البيانات الخاصة للمريض ويسبب ضرراً. لن يؤدي هذا إلى تعطيل رعاية المرضى فحسب، بل سيؤدي أيضاً إلى فقدان سمعة منظمة الرعاية الصحية.

#### - التكاليف الأولية

سيطلب التحول الرقمي في الرعاية الصحية استثماراً ضخماً في التكنولوجيا. تركز منظمات الرعاية الصحية بشكل أساسي على التكاليف والعائدات أولاً، ثم يأتي بعد ذلك دور استخدام الأدوات التكنولوجية (عادةً لا يأتي هذا الدور).

## - نقص المهارة

يتطلب التحول الرقمي في الرعاية الصحية من المرضى والمتخصصين في الرعاية الصحية استخدام أدوات وتقنيات جديدة. لكن ليس الجميع يتمتعون بالذكاء التكنولوجي. وفي كثير من الأحيان، يمثل جعل الناس يتعلمون هذه المهارات الجديدة تحديًا أيضًا.

## - الأمتثال للوائح الرعاية الصحية

تساعد لوائح الرعاية الصحية في حماية السجلات الطبية والمعلومات الشخصية للمرضى بأي ثمن. الامتثال لهذه اللوائح أمر لا بد منه لرقمنة خدمة الرعاية الصحية الخاصة بك على المدى الطويل.

• ومما سبق ترى الباحثة أن مواكبة عمليات التغيير لم تعد سهلة كما ويعتبر قيادتها إلى النجاح هي بالفعل كفاءة قيادية ذات قيمة تساعد في مواجهة أي تحديات وعوائق تواجه المؤسسة عند تطوير أدواتها والتحول من نمط تقليدي إلى نمط حديث يساهم في زيادة كفاءة الأداء بتلك المؤسسات ، فالتغيرات هي الترتيب سواء في سياق الاتجاهات الكبرى في المجتمع مثل التغيير في القيم والمبادئ أو التغيير في المجال التقني والاقتصادي مثل الرقمنة والعولمة حيث أن القيادة الإبداعية تعمل على دعم الموظفين بشكل أكبر في المستقبل في المشاركة وإحداث تطورات ودعمها من خلال خلق روح وثقافة تعاون بالمؤسسة كما أن الثقة التي توضع في الموظفين من الممكن أن تزيد من الدافع والإنتاجية بما يعمل على فعالية التطور المنشود ورفع كفاءة المؤسسة ككل.

## • الدراسة الميدانية.

هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية القيادة الإبداعية وما لها من تأثير كما ذكرنا على فعالية التحول الرقمي الذي يعتبر هو عملية تطبيق التقنيات الرقمية لتجديد طريقة إنجاز الأعمال وإبداع قيمة جديدة وتقديمها. إن تعريف التحول الرقمي ليس سوى نقطة الانطلاق. فبطريقة عملية، يمثل التحول الرقمي رحلة فريدة من نوعها لكل مؤسسة، ويتم تحديد مسارها إلى حد كبير من خلال ثقافة القوى العاملة ومرونتها للتكيف والتجربة

ويعرف العصر الرقمي بأنه ذلك العصر الذي يعتمد على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات حيث ينطوي التحول الرقمي على أكثر من مجرد رقمنة العمليات والأنظمة الحالية، حيث يتطلب تحولاً أساسياً في طريقة عمل المؤسسات وتقديم القيمة والاستفادة من التقنيات الرقمية لدفع الابتكار والنمو وتحقيق الميزة التنافسية لدى المنشأة.

وعند التطرق لأكثر القطاعات التي تعتمد هذه التقنيات فكان للقطاع الصحي النصيب الأكبر من الاهتمام في نقطة التركيز على التحول من فكرة الرعاية الصحية التي تعتمد على الطبيب والممرض إلى المنهج المتكامل للكيان الطبي ككل والذي يقوم على الفريق كاملاً ووضع تركيزاً أكبر على كيفية تطوير الكيان ككل بحيث يتم تطوير الأداء للفريق ككل وبالتالي تقديم الخدمة للمريض بشكل أفضل .

ويوجد عدة كيانات مميزة في هذا الجانب ومن ضمن هذه الكيانات القليلة المميزة حالياً هي مؤسسة مستشفى سرطان الأطفال بمصر حيث لم يعد المستشفى مجرد مستشفى ناجح، افتتح في عام ٢٠٠٧، ولكنة أصبح مؤسسة متعددة الأنشطة ومميزة قائمة على أساس المعرفة والبحث العلمي في تقديم الرعاية المجانية لمرضى السرطان وعائلاتهم.

فمنذ سنوات عديدة، منذ بدء تشغيل المستشفى إعتدت الإدارة على تطبيق نظم المعلومات الطبية بالتعاون مع سيرنر العالمية، كبرى شركات نظم المعلومات الطبية في العالم، وهو أحد أحدث الأنظمة وأكثرها كفاءة في جميع أنحاء العالم الذي يهدف لتحقيق التحول الرقمي للمستشفى والاستغناء عن استخدام الإجراءات الورقية، ويوضح الدكتور صدقي "أنه بتطبيق نظام السجلات الطبية الإلكترونية من Cerner ، نتمكن في أي وقت وفي أي مكان، من الوصول إلى البيانات السريرية والمتابعة الدقيقة للبروتوكولات المستخدمة ونتائجها، وذلك بمنتهى الدقة من خلال البرنامج، أي يُمكننا رؤية صورة كاملة عن المريض وخطة العلاج.

جدول رقم (١)

صدق المحكمين في أسئلة المحاور قيد البحث للاستبيان ن = ٦

م	المحاور	موافق		غير موافق		نسبة الموافقة %
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
<b>المحور الأول قياس توافر خصائص القيادة الابداعية على فعالية الادارة والتحول الرقمي</b>						
1	توفر المؤسسة المناخ الملائم لتغيير الثقافات الابداعية لدى العاملين	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
2	يشجع القادة في المؤسسة على تطبيق أساليب حديثة لتطوير العمل الإداري	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
3	يتيح نظام العمل تقييم أفضل للعاملين من خلال زمن إنجاز المعاملات	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
4	تسهم الخدمات الرقمية في تحسين جودة العمل	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
5	يضمن توليق الطاقات إلكترونياً عدم ضياعها من قبل العاملين أو الاضطرار إلى إعادة طلبها مجدداً.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
6	ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين أداء العاملين من خلال نظام سير تتبع المعاملات والرقابة الدائمة لتحديد المسؤولين عن التقصير	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
<b>المحور الثاني قياس أثر الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت</b>						
1	مركز الخدمة الإلكتروني بديل عملي ومريح عن التعاملات التقليدية/ الزيارات الميدانية.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
2	يساهم مركز الخدمة الإلكتروني في التقليل من الإضطرار إلى ترك العمل لإستكمال المعاملات الحكومية	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
3	يساهم مركز الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد والمعلومات الكافية التي تساعد المريض.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
4	سرعة في الاستجابة لطلبات المقدمة عبر مركز الخدمة الإلكتروني وهناك إلتزام بالوقت المحدد لتسليم الخدمة.	83.33%	5	16.67%	1	83.33%
5	يوفر مركز الخدمة الإلكتروني تقديم الطلبات خارج أوقات العمل الرسمية.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
<b>المحور الثالث قياس أثر التحول الرقمي في الحد من الفساد</b>						
1	ساهمت الخدمات الرقمية في تواصل أفضل بين المريض والتكثور المختص وتجنب الخطأ في البيانات اللازمة لذلك.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
2	يساهم مركز الخدمة الإلكتروني بوصول الخدمة لكل المرضى بدون محاباة شخصية لأحد قبل الآخر	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
3	تساهم للخدمات الرقمية في الحد من الفساد الإداري	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
4	تقديم الخدمات بوسائل رقمية حديثة يحد من الأخطاء التشخيصية للمرضى واحتمالات الضرر لهم.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
5	أعتقد أن الخدمات الرقمية بالمستشفى تساهم في تقليل هدر المال العام وذلك باستخدامه في تحقيق ارتفاع بوجود الخدمة المقدمة؟	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
<b>المحور الرابع تقييم رضا الموظفين</b>						
1	المعلومات المتوفرة في المواقع الإلكترونية وتطبيق الهاتف المحمول سهلة وواضحة.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
2	أنا راض عن سهولة الخطوات الواجب تنفيذها للحصول على الخدمة .	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
3	أعتقد أن البيانات التي قمت بتقديمها للحصول على الخدمات الإلكترونية تتمتع بالسرعة.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%
4	راض عن تلبية الخدمات المقدمة وتلبي توقعاتي.	100.00%	6	0.00%	0	100.00%



يتضح من الجدول رقم ( ١ ) الخاص بصدق المحكمين في المحاور الرئيسية والمحاور الفرعية للاستبيان أن تراوحت نسبة الموافقة للمحاور ما بين ( ٨٣.٣٣% ، ١٠٠% ) وهي أكبر من نسبة ٧٥.٠٠% وقد ارتضا الباحث نسبة ٧٥.٠٠% كنسبة اتفاق بين المحكمين.

جدول رقم (٢)

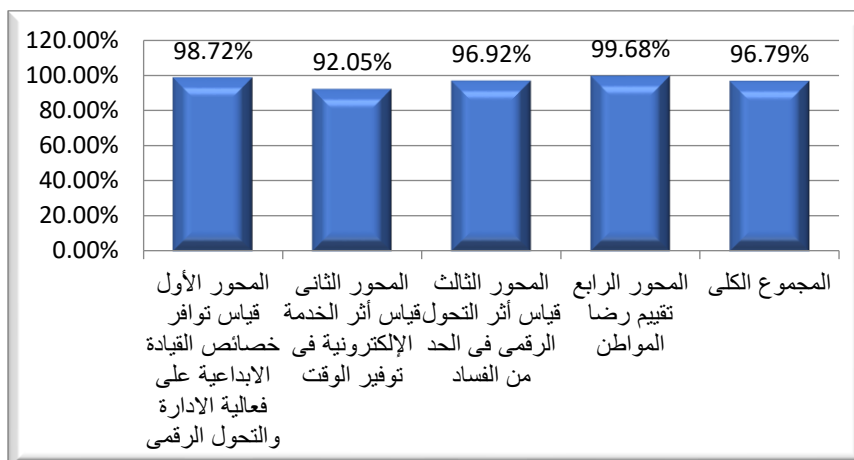
التوصيف الإحصائي للمحاور قيد البحث لدى عينة الدراسة الأساسية ن = ٣٩

جدول رقم (2)

المحاور	أقل قيمة	أكبر قيمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	عدد العبارات	المتوسط المرجح	نسبة الموافقة %	الترتيب
المحور الأول قياس توافر خصائص القيادة الابداعية على فعالية الادارة والتحول الرقمي	14.00	18.00	17.85	0.67	-0.69	6	2.97	98.72%	2
المحور الثاني قياس أثر الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت	11.00	15.00	14.21	1.06	-1.14	5	2.84	92.05%	4
المحور الثالث قياس أثر التحول الرقمي في الحد من الفساد	13.00	15.00	14.69	0.61	-1.50	5	2.94	96.92%	3
المحور الرابع تقييم رضا المواطن	11.00	12.00	11.97	0.16	-0.48	4	2.99	99.68%	1
المجموع الكلي	56.00	60.00	58.72	1.28	-0.72	20	2.94	96.79%	

التوصيف الإحصائي للمحاور قيد البحث لدى عينة الدراسة الأساسية ن = 39

يتضح من الجدول رقم (٢) الخاص بالتوصيف الإحصائي للمحاور قيد البحث لدى عينة الدراسة الأساسية أن قيم معامل الالتواء لجميع المتغيرات جاءت قريبة من الصفر حيث انحصرت قيم معامل الالتواء ما بين (-1.50) إلى (-٠.٤٨) .



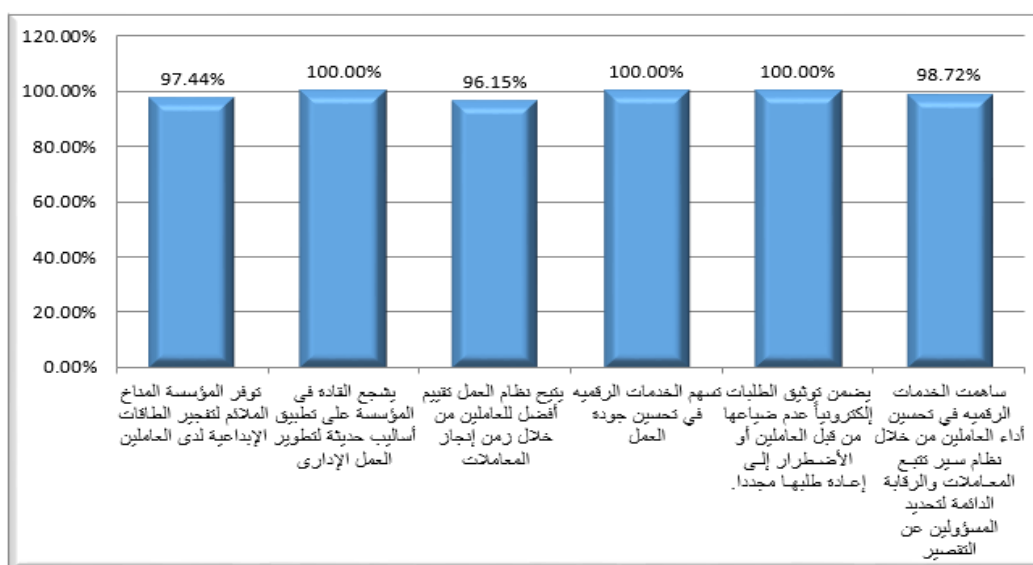
الشكل البياني رقم ( ١ ) الخاص بنسب الموافقة للمحاور قيد البحث

جدول ( 3 ) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارة المحور الأول قياس توافر خصائص القيادة الإبداعية على فعالية الإدارة والتحول الرقمي لعينة البحث ن=39

الترتيب	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	مربع كاي	غير موافق		محايد		موافق		الدلالات الإحصائية
					%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
5	97.44%	0.32	2.95	35.10*	2.56%	1	0.00%	0	97.44%	38	توفر المؤسسة المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين
1	100.00%	0.00	3.00	—	0.00%	0	0.00%	0	100.00%	39	يشجع القادة في المؤسسة على تطبيق أساليب حديثة لتطوير العمل الإداري
6	96.15%	0.35	2.92	66.46*	2.56%	1	2.56%	1	94.87%	37	يشجع نظام العمل تقييم أفضل للعاملين من خلال زمن إنجاز المعاملات
2	100.00%	0.00	3.00	—	0.00%	0	0.00%	0	100.00%	39	تسهم الخدمات الرقمية في تحسين جودة العمل
3	100.00%	0.00	3.00	—	0.00%	0	0.00%	0	100.00%	39	يضمن توثيق الطلبات إلكترونياً عدم ضياعها من قبل العاملين أو الأخطار إلى إعادة طلبها مجدداً.
4	98.72%	0.16	2.97	35.10*	0.00%	0	2.56%	1	97.44%	38	ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين أداء العاملين من خلال نظام سير تتبع المعاملات والرقابة الدائمة لتحديد المسؤولين عن التقصير.

\*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 2 = 5.99 ، عند درجة حرية 1 = 3.84

يتضح من الجدول رقم ( ٣ ) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارة المحور الأول قياس توافر خصائص القيادة الإبداعية على فعالية الإدارة والتحول الرقمي لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم العبارات، حيث كانت قيمة ( مربع كاي ) المحسوبة أكبر من قيمة (مربع كاي ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) عند درجة حرية ٢ = ٥.٩٩ ، عند درجة حرية ١ = ٣.٨٤ ، وتراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين (٩٦.١٥% إلى ١٠٠%).



الشكل البياني رقم ( 2 ) الخاص بنسب الموافقة لعبارات المحور الأول قياس توافر خصائص القيادة الإبداعية على فعالية الإدارة والتحول الرقمي لعينة البحث

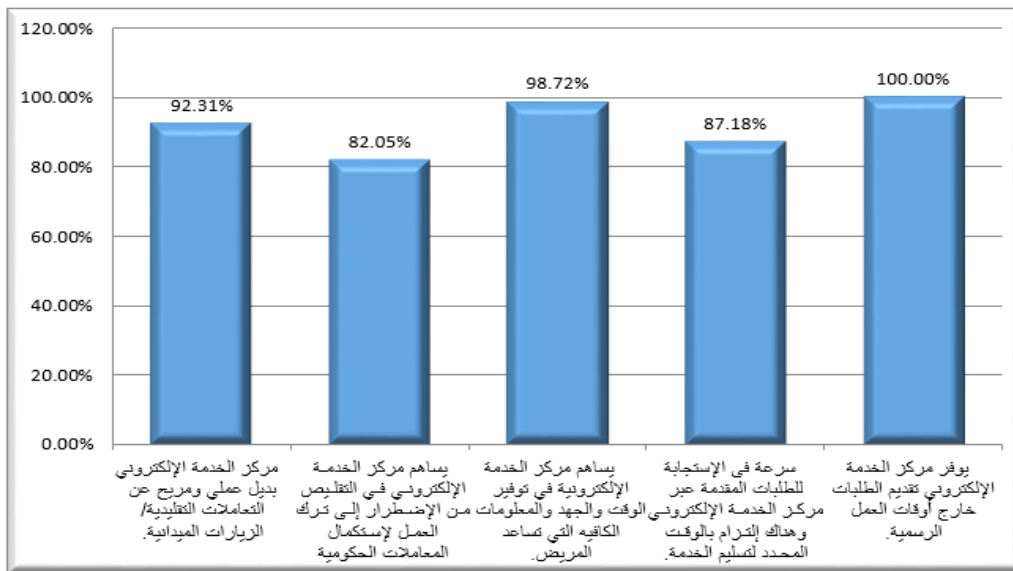
جدول ( 4 ) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثاني قياس أثر الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت لعينة البحث ن=39

الترتيب	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	مربع كاي	غير موافق		محايد		موافق		العبارات
					%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
3	92.31%	0.49	2.85	55.85*	5.13%	2	5.13%	2	89.74%	35	مركز الخدمة الإلكتروني بديل عملي ومريح عن التعاملات التقليدية/ الزيارات الميدانية.
5	82.05%	0.67	2.64	29.69*	10.26%	4	15.38%	6	74.36%	29	يساهم مركز الخدمة الإلكتروني في التقليل من الإضطرار إلى ترك العمل لإستكمال المعاملات الحكومية
2	98.72%	0.16	2.97	35.10*	0.00%	0	2.56%	1	97.44%	38	يساهم مركز الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد والمعلومات الكافية التي تساعد المريض.
4	87.18%	0.55	2.74	38.00*	5.13%	2	15.38%	6	79.49%	31	سرعة في الإستجابة للطلبات المقدمة عبر مركز الخدمة الإلكتروني وهناك التزام بالوقت المحدد لتسليم الخدمة.
1	100.00%	0.00	3.00	-	0.00%	0	0.00%	0	100.00%	39	يوفر مركز الخدمة الإلكتروني تقديم الطلبات خارج أوقات العمل الرسمية.

\*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 2 = 5.99 ، عند درجة حرية 1 = 3.84

يتضح من الجدول رقم ( ٤ ) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثاني قياس أثر الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم العبارات ، حيث كانت قيمة ( مربع كاي ) المحسوبة أكبر من قيمة

(مربع كاي) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) عند درجة حرية ٢ = ٥.٩٩ ، عند درجة حرية ١ = ٣.٨٤ ، وتراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين ( ٨٢.٠٥% إلى ١٠٠% ) .



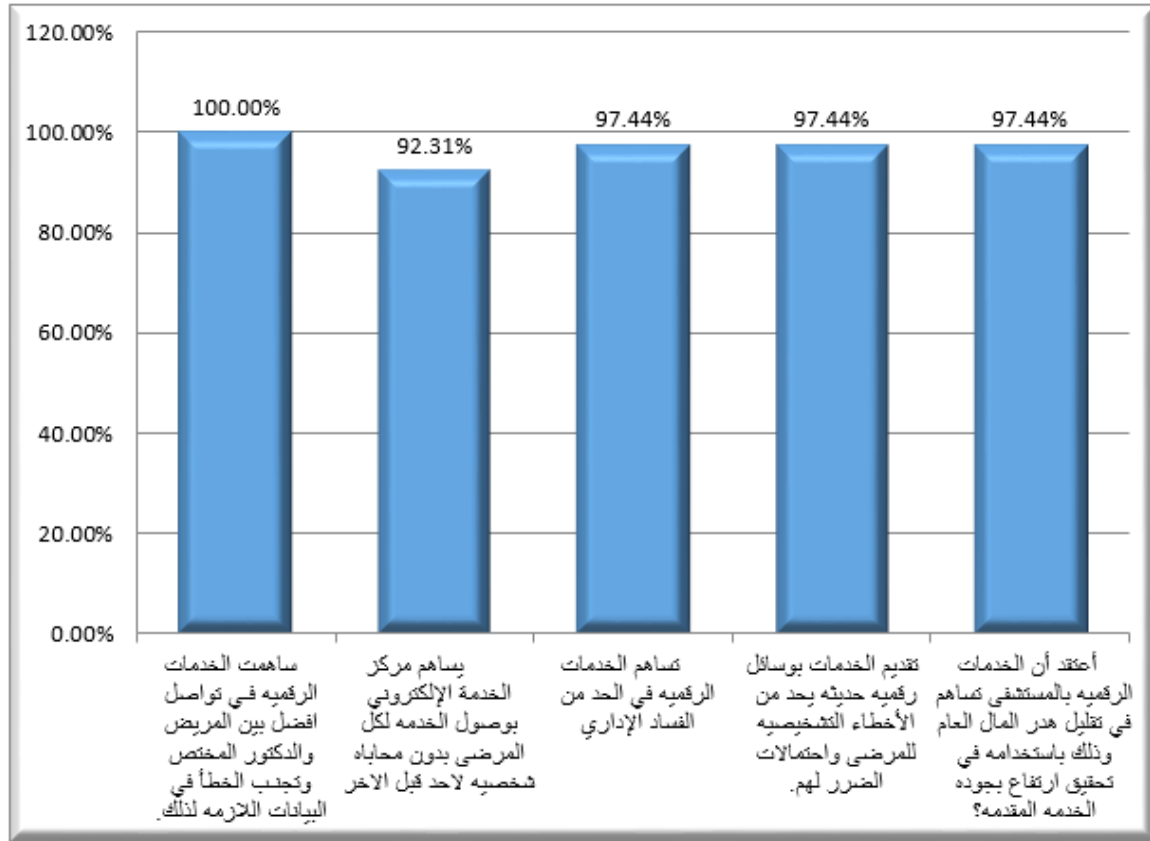
الشكل البياني رقم ( 3 ) الخاص بنسب الموافقة لعبارات المحور الثاني قياس أثر الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت نعيمة البحث

جدول ( 5 ) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثالث قياس أثر التحول الرقمي في الحد من الفساد لعينة البحث ن=39

م	البيانات الإحصائية		مربع كاي	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة %	الترتيب	موافق		محايد		غير موافق		
	تكرار	%						تكرار	%	تكرار	%			
1	39	100.00%	0	0.00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	ساهمتم الخدمات الرقمية في تواصل أفضل بين المريض والدكتور المختص وتجنب الخطأ في البيانات اللازمة لذلك.
2	34	87.18%	4	10.26%	1	2.56%	51.23*	2.85	0.43	92.31%	5	يساهم مركز الخدمة الإلكتروني بوصول الخدمة لكل المرضى بدون محاباة شخصية لاحد قبل الآخر		
3	37	94.87%	2	5.13%	0	0.00%	31.41*	2.95	0.22	97.44%	2	تساهم الخدمات الرقمية في الحد من الفساد الإداري		
4	38	97.44%	0	0.00%	1	2.56%	35.10*	2.95	0.32	97.44%	3	تقديم الخدمات بوسائل رقمية حديثة يحد من الأخطاء التشخيصية للمرضى واحتمالات الضرر لهم.		
5	37	94.87%	2	5.13%	0	0.00%	31.41*	2.95	0.22	97.44%	4	أعتقد أن الخدمات الرقمية بالمستشفى تساهم في تقليل هدر المال العام وذلك باستخدامه في تحقيق ارتفاع بجوده الخدمة المقدمة؟		

\*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 2 = 5.99 ، عند درجة حرية 1 = 3.84

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الثالث قياس أثر التحول الرقمي في الحد من الفساد لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم العبارات ، حيث كانت قيمة ( مربع كاي ) المحسوبة أكبر من قيمة (مربع كاي ) الجدولية عند مستوى ( 0.05 ) عند درجة حرية 2 = 5.99 ، عند درجة حرية 1 = 3.84 ، وتراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين ( 92.31% إلى 100% ) .



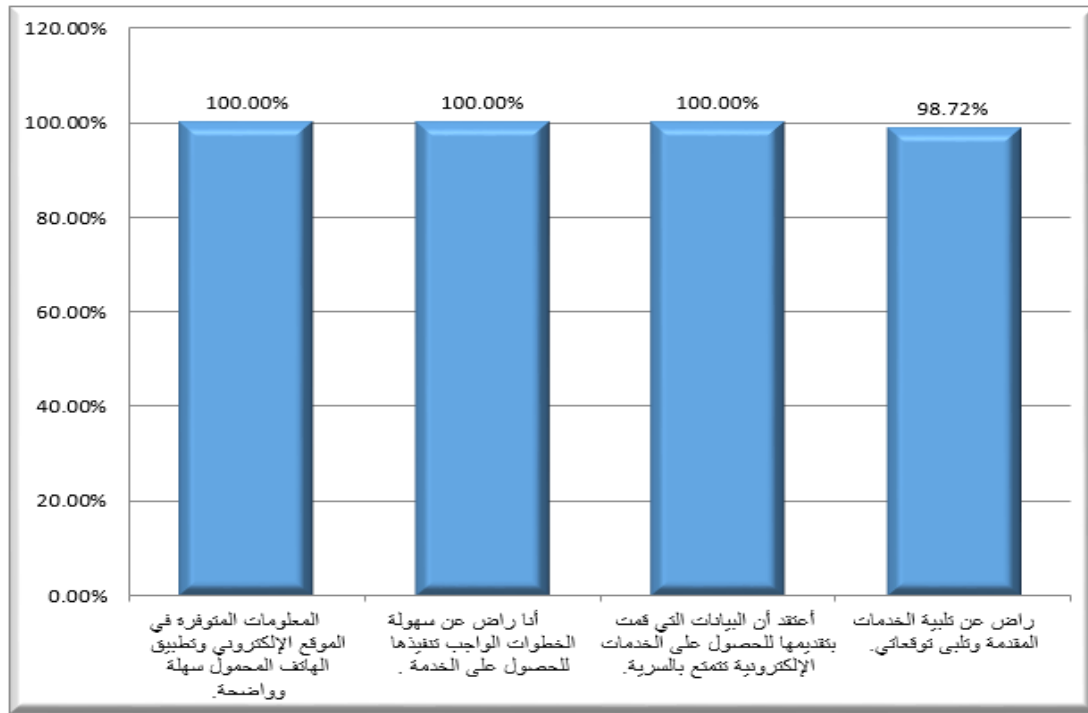
الشكل البياني رقم ( 4 ) الخاص بنسب الموافقة لعبارات المحور الثالث قياس أثر التحول الرقسي في الحد من الفساد لعينة البحث

جدول ( 6 ) يوضح التكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الرابع تقييم رضا المواطن لعينة البحث ن=39

الترتيب	نسبة الموافقة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	مربع كاي	البيانات الإحصائية						م
					غير موافق		محايد		موافق		
					%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
1	%100.00	0.00	3.00	-	%0.00	0	%0.00	0	%100.00	39	المعلومات المتوفرة في الموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف المحمول سهلة وواضحة.
2	%100.00	0.00	3.00	-	%0.00	0	%0.00	0	%100.00	39	أنا راض عن سهولة الخطوات الواجب تنفيذها للحصول على الخدمة .
3	%100.00	0.00	3.00	-	%0.00	0	%0.00	0	%100.00	39	أعتقد أن البيانات التي قمت بتقديمها للحصول على الخدمات الإلكترونية تتمتع بالسرعة.
4	%98.72	0.16	2.97	*35.10	%0.00	0	%2.56	1	%97.44	38	راض عن تلبية الخدمات المقدمة وتلبي توقعاتي.

\*قيمة مربع كاي الجدولية معنوية عند مستوى 0.05 عند درجة حرية 2 = 5.99 ، عند درجة حرية 1 = 3.84

يتضح من الجدول رقم ( ٦ ) الخاص بالبيانات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ومربع كاي ونسبة الموافقة لعبارات المحور الرابع تقييم رضا المواطن لعينة البحث وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم العبارات ، حيث كانت قيمة ( مربع كاي ) المحسوبة أكبر من قيمة ( مربع كاي ) الجدولية عند مستوى ( ٠.٠٥ ) عند درجة حرية ٢ = ٥.٩٩ ، عند درجة حرية ١ = ٣.٨٤ ، وتراوحت نسب الموافقة لجميع العبارات ما بين ( ٩٨.٧٢% إلى ١٠٠% ) .



الشكل البياني رقم ( 5 ) الخاص بنسب الموافقة لعبارات المحور الرابع تقييم رضا المواطن لعينة البحث



جدول رقم (7)

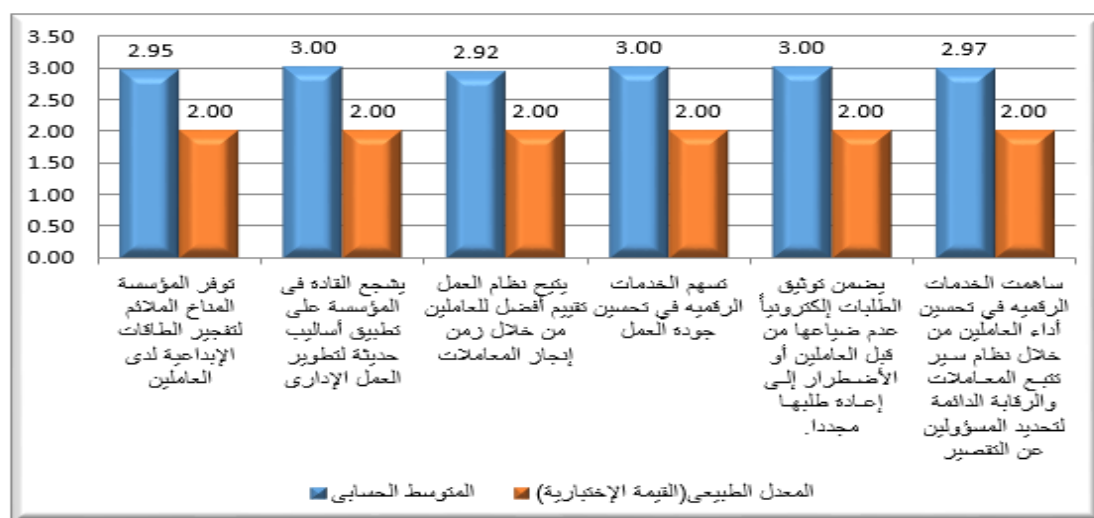
الدلالات الإحصائية لعبارات المحور الاول قياس توافر خصائص القيادة الابداعية على فعالية الادارة والتحول الرقمي لعينة البحث

ن = 39

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المعدل الطبيعي (القيمة الإختبارية)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالات الإحصائية العبارات
0.00	18.50*	2	0.32	2.95	توفر المؤسسة المناخ الملائم لتفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين
-	-		0.00	3.00	يشجع القادة في المؤسسة على تطبيق أساليب حديثة لتطوير العمل الإداري
0.00	16.27*		0.35	2.92	يتيح نظام العمل تقييم أفضل للعاملين من خلال زمن إنجاز المعاملات
-	-		0.00	3.00	تسهم الخدمات الرقمية في تحسين جودة العمل
-	-		0.00	3.00	يضمن توثيق الطلبات إلكترونياً عدم ضياعها من قبل العاملين أو الأضرار إلى إعادة طلبها مجدداً.
0.00	*38.00		0.16	2.97	ساهمت الخدمات الرقمية في تحسين أداء العاملين من خلال نظام سير تتبع المعاملات والرقابة الدائمة لتحديد المسؤولين عن التقصير

\*معنوي عند مستوى 0.05 = (2.02)

يتضح من الجدول رقم (٧) والشكل البياني رقم (٦) الخاص بعبارات المحور الاول قياس توافر خصائص القيادة الابداعية على فعالية الادارة والتحول الرقمي لعينة البحث وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوي (0.05) في معظم العبارات ، حيث تراوحت قيمة (ت) المحسوبة ما بين (١٦.٢٧ ، ٣٨.٠٠) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (0.05)(٢.٠٢).



الشكل البياني رقم ( 6 ) الخاص بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية و المعدل الطبيعي (القيمة الاختيارية) لعبارات المحور الاول قياس توافر خصائص القيادة الابداعية على فعالية الادارة والتحول الرقمي لعينة البحث

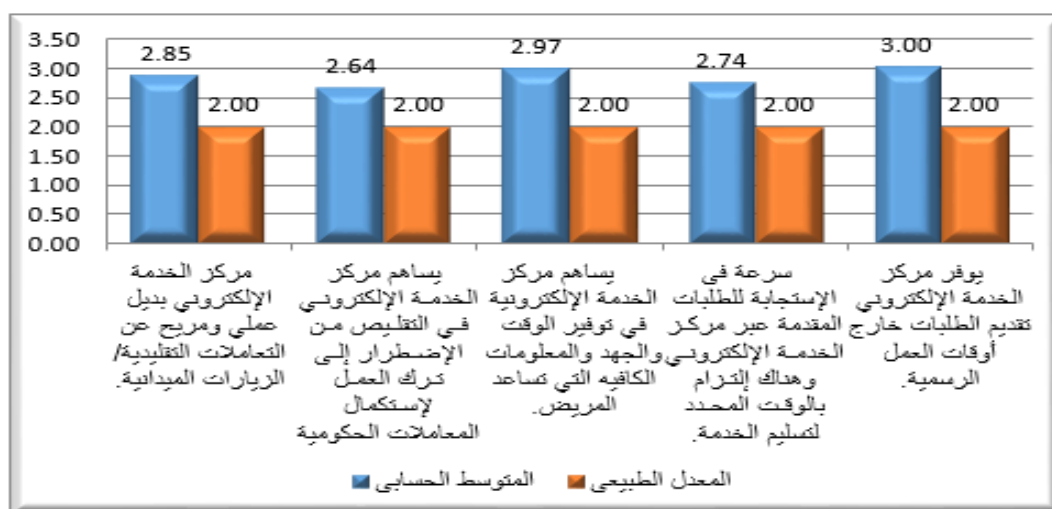
جدول رقم ( 8 )

الدلالات الإحصائية لعبارات المحور الثاني قياس أثر الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت لعينة البحث ن = 39

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المعدل الطبيعي (القيمة الاختيارية)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدلالات الإحصائية العبارة
0.00	10.81*	2	0.49	2.85	مركز الخدمة الإلكتروني بديل عملي ومريح عن التعاملات التقليدية/ الزيارات الميدانية.
0.00	5.99*		0.67	2.64	يساهم مركز الخدمة الإلكتروني في التقليل من الإضطرار إلى ترك العمل لإستكمال المعاملات الحكومية
0.00	38.00*		0.16	2.97	يساهم مركز الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد والمعلومات الكافية التي تساعد المريض.
0.00	8.46*		0.55	2.74	سرعة في الإستجابة لطلبات المقدمة عبر مركز الخدمة الإلكتروني وهناك إلتزام بالوقت المحدد لتسليم الخدمة.
-	-		0.00	3.00	يوفر مركز الخدمة الإلكتروني تقديم الطلبات خارج أوقات العمل الرسمية.

\*معنوي عند مستوى 0.05 = (2.02)

يتضح من الجدول رقم (٨) والشكل البياني رقم (٧) الخاص بعبارات المحور الثاني قياس أثر الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت لعينة البحث وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في معظم العبارات ، حيث تراوحت قيمة (ت) المحسوبة ما بين (٥.٩٩ ، ٣٨.٠٠) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (0.05)(٢.٠٢).



الشكل البياني رقم ( 7 ) الخاص بالمقارنة بين المتوسطات الحسائية و المعدل الطبيعي(القيمة الإختبارية) لعبارات المحور الثاني قياس أثر الخدمة الإلكترونية في توفير الوقت لعينة البحث

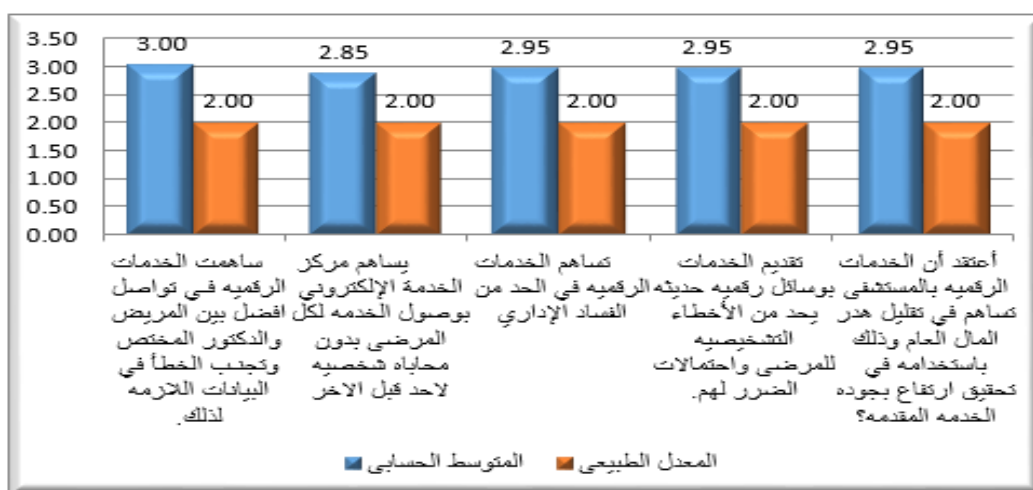
جدول رقم ( 9 )

الدلالات الإحصائية لعبارات المحور الثالث قياس أثر التحول الرقمي في الحد من الفساد لعينة البحث ن = 39

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المعدل الطبيعي (القيمة الإختبارية)	الإتحراف المعياري	المتوسط الحسائي	الدلالات الإحصائية لعبارات
—	—	2	0.00	3.00	ساهمت الخدمات الرقمية في تواصل أفضل بين المريض والدكتور المختص وتجنب الخطأ في البيانات اللازمة لذلك.
0.00	12.24*		0.43	2.85	يساهم مركز الخدمة الإلكترونية بوصول الخدمة لكل المرضى بدون محاباه شخصيه لاحد قبل الآخر
0.00	26.51*		0.22	2.95	تساهم الخدمات الرقمية في الحد من الفساد الإداري
0.00	18.50*		0.32	2.95	تقديم الخدمات بوسائل رقمية حديثة يحد من الأخطاء التشخيصيه للمرضى واحتمالات الضرر لهم.
0.00	26.51*		0.22	2.95	أعتقد أن الخدمات الرقمية بالمستشفى تساهم في تقليل هدر المال العام وذلك باستخدامه في تحقيق ارتفاع بجوده الخدمة المقدمه؟

\*معنوي عند مستوى 0.05 = ( 2.02 )

يتضح من الجدول رقم (٩) والشكل البياني رقم (٨) الخاص بعبارات المحور الثالث قياس أثر التحول الرقمي في الحد من الفساد لعينة البحث وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في معظم العبارات ، حيث تراوحت قيمة (ت) المحسوبة ما بين (١٢.٢٤ ، ٢٦.٥١) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (0.05)(٢.٠٢).



الشكل البياني رقم ( 8 ) الخاص بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية و المعدل الطبيعي(القيمة الإختبارية) لعبارات المحور الثالث قياس أثر التحول الرقمي في الحد من الفساد لعينة البحث

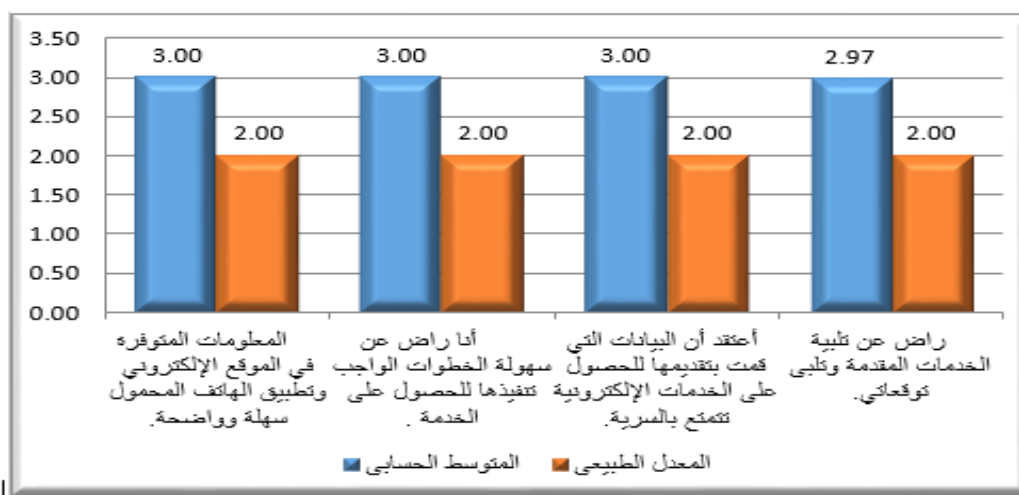
جدول رقم ( 10 )

الدالات الإحصائية لعبارات المحور الرابع تقييم رضا المواطن لعينة البحث ن = 39

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	المعدل الطبيعي (القيمة الإختبارية)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدالات الإحصائية (العبارات)
-	-	2	0.00	3.00	المعلومات المتوفرة في الموقع الإلكتروني وتطبيق الهاتف المحمول سهلة وواضحة.
-	-		0.00	3.00	أنا راض عن سهولة الخطوات الواجب تنفيذها للحصول على الخدمة .
-	-		0.00	3.00	أعتقد أن البيانات التي قمت بتقديمها للحصول على الخدمات الإلكترونية تتمتع بالسريرة.
0.00	38.00*		0.16	2.97	راض عن تلبية الخدمات المقدمة وتلبي توقعاتي.

\*معنوي عند مستوى 0.05 = ( 2.02 )

يتضح من الجدول رقم (١٠) والشكل البياني رقم (٩) الخاص بعبارات المحور الرابع تقييم رضا المواطن لعينة البحث وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) في معظم العبارات ، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (٣٨.٠٠) وهي أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (0.05)(٢.٠٢).



الشكل البياني رقم (٩) الخاص بالمقارنة بين المتوسطات الحسابية و المعدل الطبيعي (القيمة الإختبارية) لعبارات المحور الرابع تقييم رضا المواطن لعينة البحث

#### \* المعالجات الاحصائية:

- تم اجراء المعالجات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS Version 25 وذلك عند مستوى ثقة (٠.٩٥) يقابلها مستوى دلالة (احتمالية خطأ) ٠.٠٥ وهي كالتالي :

- المتوسط الحسابي Mean.
- معامل الإلتواء Skewness.
- الانحراف المعياري Stander Deviation
- النسبة المئوية Percentage %
- مربع كاي Chi Square
- نسبة الموافقة.
- اختبار (ت) لمجموعة واحدة.

• خلاصة ما توصلت له الدراسة.

يمكن القول إن التطورات الأخيرة غيرت جذرياً الطريقة التي يتم بها توظيف القيادة في المنظمات فأصبح هناك حاجة للقيادة لتشجيع العقلية الرقمية في جميع أنحاء المنظمة والتي تشمل تعزيز المعرفة والمهارات وقدرات القوى العاملة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

فيجب أن يعمل القادة في المنظمات كمحفزين للعاملين بالمؤسسات الخدمية وبالأخص الصحية منها لمواءمة الإستراتيجيات والإجراءات الرقمية مع أهداف وإستراتيجيات العمل العامة لذلك من الممكن الإشارة إلى الآتي:

• يجب أن تمتلك المنظمات التي تخضع للتحويل الرقمي الأدوات المتاحة لتنفيذ هذا التغيير الواسع النطاق ، بما في ذلك المعرفة التقنية لضمان نجاح نتائجه. يجب أن يُظهر القادة التنظيميون فهماً لهذه العملية وأن يكونوا مستعدين لتبني التغيير جنباً إلى جنب مع فهم أنه يجب عندما يوائمون بين خصائص قيادتهم وإستراتيجية إدارة التغيير المطلوب العمل على تحقيقها أن تكون سمات القيادة لديهم إبداعية وأكثر فعالية.

• نتائج هذا التغيير الجاد والفعال تتوقف على تبني قادة المؤسسة إستراتيجية تدعم النتائج الواقعية والعملية وتمكن الموظفين من تقديم مساهمات جديدة من شأنها الاستفادة بشكل أفضل من نقاط قوتهم الأساسية في العملية لذلك يجب أن يتحلى القادة بالمرونة وأن يدعموا موظفيهم الذين يمكنهم إحداث فرق أثناء وبعد التحويل الرقمي ، جنباً إلى جنب مع إدراك ما يجب عليهم تقديمه وكيف يمكنهم إحداث فرق في المؤسسة على المدى الطويل كما ويجب تحليلهم بالحساسية تجاه أي أمر من شأنه أن يتسبب في حدوث مشكلة أو وجود عائق يمنع تنفيذ تلك الإستراتيجية التطويرية.

• من خلال ما تم التوصل له من نتائج جيدة توصى الباحثة بأخذ مؤسسة سرطان مصر للأطفال كنموذج يحتذى به للعديد من المؤسسات الصحية في مصر في جانب القيادة والإدارة الفعالة وضمان فعالية التحويل الرقمي الذي يعتبر توجه الدولة الحالي حيث تحويل جميع مؤسسات الدولة الخدمية رقمياً وذلك من خلال:

م	التوصية	الإطار الزمني	الجهة المنفذة	مؤشرات الإنجاز
١	بحث ودراسة الواقع الحالي في المؤسسة الصحية بشكل دوري ومعرفة وتحديد الإمكانيات المتاحة من موارد بشرية ومادية بشكل جيد.	على مدار العام	إدارة المستشفى بالتعاون مع وزارة الصحة	قائمة دورية بالمتاح في المستشفى من موارد وما ينقصها لتكون أكفأ.
٢	إعطاء حوافز تشجيعية للمسؤولين في المؤسسة الصحية ممن لديهم أفكاراً وحلولاً مبتكرة لتطوير المستشفى أو المؤسسة الصحية ككل ومساندتهم في تنفيذها.	الربع الثاني من السنة	إدارة المستشفى بالتعاون مع وزارة الصحة	تحفيز العاملين في جميع مستويات العمل باجتهد ومحاولة التفكير في أفكار جديدة وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة الصحية سعياً لتحقيق وتقديم خدمة أفضل.
٣	استغلال بعض شباب كليات الحاسب الآلي في دعم المؤسسات الصحية إلكترونياً من خلال تنفيذ وتطبيق بعض مشروعات التخرج لهم على هذه بعض المؤسسات الصحية التي تحتاج إلى ميكنة للمهام بها.	على مدار العام	إدارة المستشفى بالتعاون مع وزارة الصحة وكليات الحاسب الآلي.	استغلال طاقات الشباب الكامنة في مجال تخصصهم وتدريبهم بشكل عملي على الواقع. وإنجاز أفضل وأسرع كبديل لموظفين المؤسسة الصحية الذين قد يكونوا من كبار السن أو ممن لا يمتلكون المهارة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة. ومحاولة إنجاز لميكنة جميع البيانات خصوصاً في المؤسسات الصحية التي يرتاد عليها عدد كبير من المرضى.
٤	استغلال الطاقات والموارد المتاحة بشكل مناسب لضمان عدم هدر موارد المؤسسة.	على مدار العام	إدارة الموارد البشرية في المستشفى	توظيف الموارد المادية والبشرية بدون هدر وبدون فائض ليس له أي منفعة.
٥	تدريب الممرضين وبعض الموظفين العاملين بتلك المؤسسات الصحية على إدخال البيانات إلكترونياً على أجهزة المؤسسة كي يتمكنوا خطوة بخطوة من تحويل مهامهم من الورقية إلى الجانب الرقمي الذي يوفر الوقت ويحفظ المعلومات.	على مدار العام	إدارة المستشفيات بالتعاون مع وزارة الصحة	كفاءة العاملين ورفع مهاراتهم ومستوى أدائهم للعمل بما يجعل المؤسسة تقدم خدمات أفضل
٦	أن يتم تنفيذ تدريب دوري للقيادات من قبل وزارة الصحة على المهارات الإبداعية والابتكار وأحدث برامج التحول الرقمي كي يساهم ذلك في تحفيزهم في عملية القيادة والإدارة.	على مدار العام	وزارة الصحة	كفاءات إدارية كبرى من القادة والمسؤولين عن إدارة المؤسسات الصحية

- ولتحقيق ذلك في المستقبل يجب على القادة العمل على المشاركة في دعم ثقافة تنظيمية قوية تحتضن التغيير وفي نفس الوقت توفر أيضاً مستوى من الاستقرار حيث إن ذلك سيكون له تأثير دائم على الموظفين والعاملين وتشجيعهم نحو الإبداع وبالتالي ليس فقط الاتجاه نحو التغيير المطلوب، بل سيكون هذا التغيير فعال وله تأثير على المؤسسة ككل بالمجتمع.
- وترى الباحثة أن القيادة الفعالة في ظل تحديات التغيير التتموي والتطويري ستظل هي الأساس لنجاح المؤسسات والأساس في تقديمها وتقديمها لخدمات ذات جودة حقيقية.

#### • المقترحات البحثية.

- أدركت الدراسة أن الخصائص الأساسية للقيادة الإبداعية ضرورية لتحقيق النجاح في التحول الرقمي ، مثل الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرونة. وإنطلاقاً من هذه النقطة الهامة فإن الباحثة تقترح أن يتناول الباحثون في الأبحاث القادمة نقاط أنماط القيادة المختلفة حيث أن القيادة الإبداعية نقطة البدء والاكتشاف والحث على التطوير والانتقال إلى كل ما هو جديد ولكن يجب أيضاً التطرق نحو أساليب وأنماط القيادة الأخرى مثل القيادة التحويلية والتي تساعد في الوصول إلى نتائج ناجحة أثناء التحول الرقمي وما بعد ذلك ، الذي سيكون ليس فقط اتجاه نسعى لتنفيذه ولكن مستقبلاً سنكون في مرحلة متطورة تتطلب البحث عن كيفية فعالية هذا الاتجاه وتطويره ، حيث سنكون بالفعل في خطوات متقدمة من مرحلة ما بعد تنفيذه.



## المراجع

- الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه . شواي, أحلام محمد : s.l. 4, 2016. مجلة جامعة بابل ، قسم العلوم الإنسانية, Vol. 24.2016 ,
- ، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان وعلاقتها بدرجة التفاؤل الأكاديمي للمعلمين من وجهة نظرهم، جويفل, عبير : s.l. 2016. جامعة الشرق الأوسط, 2016.
- ، دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد. زيادة, رانية. 2021. : s.l. 2, مجلة تطوير الأداء الجامعي, Vol. 14, p. 35.2021 ,
- أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي "دراسة ميدانية كما يراها أعضاء هيئة التدريس . عوض الله, فوزية على سلطان : s.l. 1, 2018. مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعه الزقازيق, Vol. 40, pp. 122-194.2018 ,
- التفكير الإبداعى . معوض, موسى نجيب موسى : s.l. 2013. موسوعة الألوكة الإجتماعية, 2013.
- السلوك الإنساني في المنظمات . على عبدالهادى, مسلم and آخرون. 2013. الإسكندرية : دار التعليم الجامعي, p. 233.2013 ,
- القيادة الإبداعية . العياصرة, أحمد. 1998. الأردن : مركز التدريب التربوى، وزارة التربية والتعليم, 1998.
- تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية . حسين, محمد المراد. 2015. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية, pp. 168-169.2015 ,
- درجات الممارسة العلمية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما تصدرها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة . الغامدى, فهد فزاع . 2012. السعودية : كلية التربية، جامعة أم القرى, 2012.
- درجات الممارسة العملية والإحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة . الغامدى, فهد بن فزاع , p. 2013. 2013, ص9.
- درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها فى جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل . البوشى, غادة عبداللة وبوشيت and الجوهره إبراهيم : s.l. 19, 2018. مجلة البحث العلمى فى التربية, 2018 , Vol.11, pp. 607-642.

دور الإدارة الرقمية في تفعيل الإتصال الإدارى لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل .  
العقباوي, موسى بنت مشرف بن صبر, 24, 2019. مدينة حائل : مجلة العلوم التربوية والنفسية,  
Vol. 3.2019 ,

سناجلة, محمد .الطب الرقمي.. مستقبل قطاع "العلاج عن بعد" باستثمارات تبلغ المليارات .

علاقة القيادة الإدارية الفاعلة للإبداع الإدارى فى الجامعات السودانية، دراسة حالة جامعة الغضارف .  
السيد. 2018. et al. , العدد الأول : s.l. ,مجلة جامعة الغضارف للعلوم الإنسانية, يونيو 2018 , Vol. ,  
السنة الأولى. pp. 75-106 ,

مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإدارى لمؤسسات التعليم العالي . موسى, عبدالناصر and  
محمد, قريشى, 9, 2011. الجزائر : مجلة الباحث, 2011.

sanagla, Mohamed. 2021. مستقبل قطاع "العلاج عن بعد" باستثمارات تبلغ  
المليارات. 2021 .

مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية وداي حميم الخروب  
قسطنطينة .فتاش, نورة : s.l. , 20, 2015. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, ٢٠١٥. 91-202. pp. ,

A framework of factors enabling digital transformation. Muehlburger,M., Rueckel,D. and  
KOCH,S. 2019. 2019.

Giving Rise to Creative Leadership: Contextual Enablers and Redundancies. Randel, A.E and  
Jaussi, K.S. 2019. 2, s.l. : Group& organization Management, 2019, Vol. 44, pp. 288-319.

How Chief Digital Officers promote the digital transformation of their companies. Singh ,A,  
and Hess,T. 2017. s.l. : MIS quarterly Executive, 2017, Vols. 16(1):1-16, p. 5.

The seven decisions that matter in a digital transformation: a CEO's guide to reinvention.  
Dahlstrom,P and Desmet,D & Singer,M. 2017. s.l. : Digital McKinsey article, Feb 2017.