

## أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد، بمنطقة تبوك – المملكة العربية السعودية

د. بن عامر داهينين

أستاذ مشارك بقسم الإدارة  
كلية إدارة الأعمال  
جامعة تبوك  
المملكة العربية السعودية

### الملخص

اكتسب التحول الرقمي، خاصة بعد أزمة كورونا، أهمية كبيرة لدى المؤسسات، بحيث أصبحت جهود الرقمنة التي تبذلها هذه الأخيرة تتضاعف بسبب تواتر الأزمات والاضطرابات. وفي الوقت نفسه، تزايدت هذه الرقمنة أيضاً من التعقيد بالنسبة للقيادة خاصة فيما يتعلق بالتغييرات المتعددة الواجب تطبيقها، بما في ذلك تغيير الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية والأبعاد الإستراتيجية للمنظمة وكذا العمليات والعلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من ذلك، تبقى معرفتنا بالأثر المباشر للقيادة على ضمان نجاح التحول إلى الأعمال الرقمية محدوداً، إذ لم يتم لحد الآن مناقشة التوجهات القيادية بطريقة شاملة وتقييم تحديات القيادة ذات الصلة بالتحول الرقمي. ولعالجة هذه الفجوة، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم تفسير شامل لتأثير القيادة على نجاح التحولات الرقمية المعقدة، من خلال دراسة كمية مطبقة في مؤسسة بالقطاع الصحي. نتج عن هذه الدراسة تأكيد الأثر الإيجابي للقيادة من خلال أبعادها المختلفة والمتمثلة في: رؤية القائد، وقيادة التغيير الثقافي وتمكين الموظفين والإدارة الفعالة للعلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة في ضمان التحول الرقمي الناجح.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التحول الرقمي، رؤية القائد، التغيير الثقافي الرقمي، تمكين الموظفين، إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة.

### المقدمة

يعد التحول الرقمي من أهم المواضيع المتداولة في وقتنا الحالي، فالعالم اليوم أصبح يدار رقمياً، ولكي تبقى أي منظمة ضمن المنافسة في السوق، عليها أن تشرع في التحول الرقمي لما له من فوائد وإيجابيات عديدة، إذ يمثل إعادة تفكير جذرية في كيفية استخدام المنظمة للتكنولوجيا والأفراد والعمليات بهدف تغيير أداء الأعمال بشكل جذري. وتعتبر جائحة كوفيد 19 المساهم الأساسي في تسريع الاستراتيجيات الرقمية الطويلة الأجل للعديد من الشركات في جميع أنحاء العالم. ويتضح ذلك من تطوير وتوسيع البنية التحتية الرقمية للمنظمات، والتحول إلى تقديم الخدمات الرقمية، وتعزيز ريادة الأعمال الرقمية... مما فرض تحدياً على جميع القادة نحو فهم آثاره على مؤسساتهم وموظفيهم، والبحث عن مهارات وكفاءات جديدة، وأشكال جديدة من القيادة، وقدرات تنظيمية جديدة لضمان التحكم فيه.

ويعرف التحول الرقمي على أنه عملية التغيير التنظيمي الذي ينشأ عن استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال وتوفير إيرادات جديدة وفرص جديدة لخلق القيمة (Wang et al., 2022). وبالنسبة للمؤسسات الخدمية، التي تمثل الإطار السياقي لهذه الورقة، فيعني التحول الرقمي للأعمال انتشار الخدمات في كل مكان، وإتاحتها باستمرار بشكل يضمن تلبية احتياجات كل عميل. فهي تشمل من الناحية العملية: المعاملات الرقمية بين الشركات، الوصول الرقمي إلى العملاء، الخدمات الرقمية الأساسية... ولهذه التغييرات بدورها تأثير هائل على كيفية تنظيم العمل ونوع الأدوار والقدرات المطلوبة،



وكيفية إدارة العمليات... (Borowska, 2019)، مما فرض تحديات إستراتيجية جديدة على القيادات. هذه التحديات كانت محل دراسات وأبحاث كثيرة، خاصة في سياق الإدارة الإستراتيجية وأنظمة المعلومات. ركزت أغلبها على تحديد أهمية قيادة التحول الرقمي بشكل إستراتيجي، ومحتوى إستراتيجية الأعمال الرقمية (Bharadwaj et al., 2013; Hess et al., 2020)، والمناصب والأدوار القيادية الجديدة المتعلقة بالتحول الرقمي في المنظمات، مثل ظهور منصب المدير الرقمي الرئيسي (Horlacher & Hess, 2016) (CDO)، والحاجة إلى نماذج أعمال جديدة في الاقتصاد الرقمي (Bican & Brem, 2020). لكن، ومع زيادة إندماج المؤسسات في عملية التحول الرقمي، لم تعد دراسة تحديات القيادة الإستراتيجية لوحدها كافية لفهم تأثيرها على التحول بعمق، إذ لا تعكس في مجملها الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في ترجمة الإستراتيجيات التنظيمية إلى عمليات يومية وزرع الثقافة الرقمية وإدارة الاتصالات داخل المنظمة على مستويات متعددة (Li, 2022)، ودعم عملية التغيير المستمر للرقمنة وقيادة المنظمة الرقمية الجديدة الناشئة (Bican & Brem, 2020). ولمعالجة هذه الفجوة البحثية، يهدف هذا المقال إلى مناقشة فيما يتجسد أثر القيادة المطلوب للتحول الناجح إلى «المنظمة الرقمية».

## الهدف من الدراسة

في تفسيره للتحديات التي تواجهها المنظمات اليوم، وضع الرئيس التنفيذي السابق لجنرال إلكتريك «جاك ويلش» بأنه: «عندما يصبح معدل التغيير داخل مؤسسة ما أبطأ من معدل التغيير خارجها، فإن النهاية تكون قريبة» (AlNuaimi et al., 2022). هذه العبارة تعكس ما تشهده بيئة الأعمال والعمليات من تغيرات سريعة بسبب التحول الرقمي، وكذا ما يواجهه قادة المنظمات من تحديات لاستكشاف وبشكل جدي الفرص التي توفرها تقنيات التحول الرقمي الناشئة لتعزيز المرونة التنظيمية والرشاقة اللازمة للتكيف مع البيئة المتغيرة (Dahinine et al., 2024). ولتحقيق ذلك، اندفع العديد من قادة الأعمال إلى الاستثمار المكثف في التحول الرقمي الجذري واسع النطاق على أمل التحقيق الفوري للتميز وللعوائد العالية. لكن أدى هذا الاندفاع إلى إخفاقات مكلفة في التحول الرقمي نتج عنها فشل أغلب القادة وانعزالهم وتسريح العمال، وفرض على المنظمات حتمية العودة إلى الأساسيات وتهميش الجهود الرقمية أو تأجيلها (McGrath & McManus, 2020). لذلك، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تفسير أثر القيادة على التحول الرقمي من خلال:

- تحديد أهم أبعاد القيادة المؤثرة في نجاح أو فشل التحول الرقمي وهي: الرؤية الاستراتيجية، الثقافة المشجعة، تمكين الموظفين وإدارة شبكة العلاقات مع مختلف الأطراف.
- تحديد ما إذا كان هناك أي تأثير إيجابي بين كل بعد ونجاح التحول الرقمي. وقد اعتمدنا في تحري هذا الأثر على النظرية المؤسسة (Institutional Theory) والنظرية المؤسسة الجديدة (New Institutional Theory) (Green-) (wood & Hinings, 1996; Micelotta et al., 2017).

## أهمية الدراسة

تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة الملاحظة في أدبيات الدراسة حول أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي، خاصة مع اندفاع الشركات في القطاعين العام والخاص نحو تطبيق التحول الرقمي من أجل البقاء والاستمرار سواء خلال أزمة كورونا (COVID-19) أو بعدها (Li et al., 2022). النجاح في هذا التحول لن يتحقق إلا من خلال التركيز على القدرات الداخلية للقيادة والعلاقات ومواءمة التحول الرقمي مع إستراتيجية الأعمال، مما يعزز بدوره مرونتها في الاستجابة للاضطرابات البيئية (AlNuaimi et al., 2022).

## منهج الدراسة

استجابة لهدفنا، اعتمدنا المنهج الفرضي-الاستنباطي hypothetico-deductive method الذي يعتبر الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ نسعى، بناء على نموذج مقترح وفرضيات مستنبطة من التحليل الأدبي المستفيض، إلى تحليل الأثر الذي يمكن أن تلعبه القيادة في جعل التحول الرقمي ناجحاً، في إطار مؤسسة خدمية (بالقطاع الصحي)، حيث تم تحليل هذا الأثر من خلال الاعتماد على المقاربة الكمية، باستخدام قائمة الاستقصاء التي وزعت على عينة تتكون من 89 قائد من ذوي المناصب الإدارية العليا والمتوسطة.

## خطة الدراسة

نتناول في الجانب النظري بداية، أهمية النظرية المؤسسية (Institutional Theory) والنظرية المؤسسية الجديدة (New Institutional Theory) في فهم الجوانب الداخلية لحدوث التحول الرقمي ونجاحه، مركزين بشكل خاص على القيادة. ثم يتم تناول التطور الحاصل في مفهوم القيادة في ظل التغيرات الرقمية المعاصرة، محددين بذلك أهم الأبعاد القيادية التي يجب التركيز عليها لضمان نجاح عملية التحول إلى الأعمال الرقمية. ليتم في نهاية المطاف إسقاط تحليلنا على الواقع من خلال تطبيقه على دراسة حالة بالقطاع الصحي.

## أدبيات الدراسة وصياغة الفرضيات

يعتمد الإطار النظري لهذه الدراسة على النظرية المؤسسية (Institutional Theory). تم استخدام هذه النظرية على نطاق واسع في أدبيات التحول الرقمي لدراسة جوانب مختلفة من هذا التحول (كشرح كيفية اعتماد الهياكل التنظيمية الرسمية وانتشارها وكيفية تغيير الثقافة التنظيمية، بما في ذلك السياسات المكتوبة والممارسات القياسية والأشكال الجديدة للتنظيم). ولكن رغم ذلك، ما يزال هناك نقص في تفسيرها لجوانب أخرى للظاهرة خاصة الجوانب الداخلية المتعلقة بتنفيذ التحول الرقمي، مثل القيادة، والتي سيتم تناولها في هذا الجزء.

## أولاً- النظرية المؤسسية: التحول الرقمي كتغيير مؤسسي

تعد النظرية المؤسسية والنظرية المؤسسية الجديدة نظريات بارزة في البحوث التنظيمية المعاصرة. وهي تشمل مجموعة كبيرة من الأعمال النظرية والتطبيقية التي تؤكد أهمية الفهم الثقافي والتوقعات المشتركة (David & Bitektine, 2009). تشرح النظرية المؤسسية الجديدة أيضاً كيفية تفاعل المؤسسات مع بيئاتها من أجل البقاء والنجاح في ظل المنافسة والتهديدات. ويُنظر إلى المنظمات على أنها نتاج تفسيرات مشتركة واتفاقيات بينية حول المعايير المقبولة للنشاط الجماعي، مثل السياسات والممارسات والمسميات الوظيفية (Meyer & Rowan, 1977; Parsons, 1956). وتسلط هذه النظرية الضوء على ثلاث قوى أساسية تشكل المنظمات. الأولى هي الضغوط القسرية، والتي غالباً ما تتبع من الوكالات التي ترعاها الحكومة، أو مطالب أصحاب القوة والنفوذ أو المنظمات المسيطرة على الموارد. الثانية هي ضغوط المحاكاة، والتي تنجم عن اعتماد متخذ القرار على سلوك المنظمات الأخرى في توجيه منظمته. والثالثة والأخيرة هي الضغوط المعيارية، أي التوقعات الاجتماعية المتولدة عن الجهود الضمنية أو الصريحة التي يبذلها المهنيون والجهات الفاعلة الأخرى حول تبني سياسات وممارسات معينة (Meyer & Rowan, 1977). استخدمت النظرية المؤسسية الجديدة على نطاق واسع لفهم التغيير التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بتطبيق التكنولوجيات المتقدمة من خلال البحث في أثر الضغوط والعوامل الخارجية على ممارسات المنظمات وثقافتها (Adebanjo et al., 2018). بالتالي، فالتحول الرقمي، حسب هذه النظرية، يعتبر تغييراً مؤسسياً جذرياً ينتشر ويسبب اضطراب كل المنظمات والقطاعات (Del Giudice et al., 2018). فهو يشمل مجموعة من التأثيرات المجتمعة للعديد من الابتكارات والتقنيات الرقمية، التي تؤدي إلى ظهور جهات فاعلة جديدة، إلى نشأة هياكل وممارسات وقيم وترتيبات ومعتقدات جديدة، كما تساهم أيضاً في تغيير قواعد اللعبة الحالية أو تدميرها أو إحلالها أو إكمالها، داخل المنظمات أو النظم البيئية أو الصناعات (Scuotto et al., 2020; Westerman et al., 2014). وينتج عن هذا التحول الرقمي مظاهر مختلفة قد تسبب إعادة تشكيل نماذج الأعمال، وقد تؤثر على توظيف القادة والموظفين وعاملي المعرفة، وتؤثر أيضاً على الثقافات التنظيمية (Scuotto et al., 2020).

## ثانياً- تطور مفهوم القيادة في ظل المتغيرات الرقمية الحديثة

من وجهة نظر النظرية المؤسسية الجديدة، يمثل التحول الرقمي تغييراً تنظيمياً في الترتيبات المؤسسية المدعومة رقمياً والتي تنتشر عبر المؤسسات والمنظمات. وحتى ينجح هذا التحول الرقمي، يجب أن يكتسب شرعية من خلال نظام معتقدات المنظمة (Hinings et al., 2018). وحسب هذه النظرية، تعتبر القيادة عنصراً أساسياً في نظام المعتقدات هذا والقيم التنظيمية؛ فعندما تتغير المنظمات مع الزمن، فإن القيادة يجب أن تتغير أيضاً وتتكيف. ويتجسد هذا التكيف مع التحول الرقمي في التغيير الحقيقي لكيفية أداء عمل المنظمة وكيفية تقديم منتجاتها أو خدماتها وكذا لكيفية جعل ثقافتها تدعم التحول للأعمال الرقمية ضمناً لتطورها (AlNuaimi et al., 2022; Bresciani et al., 2021). ولا يمكن أن يتحقق ذلك بدون القادة الذين يقومون بوضع خطط عمل لذلك ويدفعون مختلف الأطراف الفاعلة نحو العمل المشترك لتحقيق الأهداف (Sainger, 2018).

ورغم ذلك، لا يُعرف الكثير حتى الآن عن الدور الذي تلعبه القيادة في عملية التحول الرقمي، ولم توفر الأدبيات الحالية فهمًا شاملاً وكافياً لقيادة التحول الرقمي. تلخصها بعض الأدبيات على أنها القيام بالأشياء الصحيحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للتحول الرقمي للمؤسسة ولنظامها البيئي (Schwarz Müller et al., 2018). ويشير تحليل الصناعة العالمي، المعد من قبل شركة McKinsey، إلى أن أقل من 30% فقط من برامج التحول الرقمي التي طبقتها المنظمات تنجح (McKinsey & Company, 2018)؛ وإحدى العوامل الخمس التي تضمن هذا النجاح الرقمي يتمثل في «وجود قادة مناسبين ومتمرسين في المجال الرقمي».

بناء على هذه النتائج، اتجهت أغلب المنظمات إلى استحداث أدوار قيادية جديدة تضمن من خلالها التطبيق الفعال للتحول الرقمي، تمثلت في إنشاء منصب كبير المسؤولين الرقميين (CDO)، يتكفل به قادة محدودون ممن يتمتعون بالذكاء الرقمي (Horlacher & Hess, 2016). ومع ذلك، أثبتت النتائج أنه من مجمل المنظمات التي عينت كبار مسؤولين رقميين، لم يتمكن إلا ثلثهم فقط من إشراك هؤلاء المسؤولين في دعم تحولاتها (McKinsey & Company, 2018) والتغيير الناجح نحو الرقمية. لذلك، فتقليص معنى قيادة التحول الرقمي في تعيين متخصص ليتولى مسؤولية تحويل الأعمال رقمياً يعتبر، رغم أهميته، غير كافياً تماماً (Heaven & Power, 2018). إذ يجب بدلاً من ذلك التركيز على تقدير خصائص القيادة المطلوبة لزرع ثقافة رقمية لدى كل الأطراف وخلق طرق جديدة للعمل وإدارة فرق عالية الأداء، وتوسيع نطاق التعلم الجماعي عن بعد، ونقل المنظمة عبر صناعة 4.0 من خلال إدارة التغييرات الخلاقة والابداعية وتحفيز الموظفين... (Staffen & Schoenwald, 2016).

لدينا في تاريخنا العديد من النماذج التي تثبت أهمية جعل القيادة قلب التحول الرقمي، والمتحكم الأساسي في إدارته. من بين هذه النماذج، شركة كوداك Kodak، والتي كان انهيارها من مكانة الريادة إلى الخروج التام من السوق نتيجة لافتقار قادتها إلى البصيرة والقدرة على فهم وتيرة التغيير التكنولوجي والتحكم فيه. لم تقم كوداك بتهميش الإبداع والابتكار، بل بالعكس في عام 1975 طورت الشركة أول كاميرا رقمية في العالم وخلال الثمانينيات والتسعينيات واصلت الاستثمار في القدرات الرقمية. ولكن المشكل كان في فشل الشركة في فهم متطلبات المستهلكين المتغيرة بسبب ثقتها المفرطة في ولاء المستهلكين لعلامتها التجارية (Lucas & Goh, 2009)، حيث ركزت على تطوير التقنيات الرقمية فقط دون إجراء أي تغييرات في نموذج أعمالها الحالي بما يضمن لها ترسيخ هذه التقنيات ومواكبة السوق الرقمية الناشئة (Vinokurova & Kapoor, 2023).

واجهت شركة Fujifilm، المنافس الياباني لشركة Kodak، مواقف صعبة مماثلة، لكن قادتها استطاعوا أن يخططوا بنجاح للبقاء على قيد الحياة من خلال تطوير القدرة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المحتملة في مجال التصوير الفوتوغرافي واتخاذ القرارات في الوقت المناسب لإدخال التقنيات الجديدة (Shibata et al., 2018). لم تستثمر الشركة في التقنيات الرقمية فحسب، بل قامت أيضاً بإجراء تغييرات جذرية في نموذج أعمالها من خلال تقليص حجم القوى العاملة وتخفيض الأصول ذات الأداء الضعيف، وبدأت في التركيز على مجالات استثمارية جديدة جعلت قيمتها تتضاعف بنسبة 90.04% (Sainger, 2018).

من خلال نموذج شركة Kodak وFujifilm نستطيع أن نجزم بأن التحول لا يعني اعتماد التغييرات فحسب، بل تستجوب أكثر كيفية التعامل بحذر مع المتغيرات والتحكم فيها لزيادة حساسية المنظمة اتجاه الاضطراب الرقمي (digital disruption). في يوليو 2016، أجريت دراسة عالمية للأعمال الرقمية بواسطة MIT Sloan Management Re- view وDeloitte Digital، تم فيها استجواب 3700 مدير تنفيذي ومحلل أعمال من مؤسسات منتشرة عبر 131 دولة و27 صناعة. كشفت الدراسة أن ما يقرب 90% من المدراء التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع أكدوا بأنه سيزيد تأثير صناعاتهم بشكل «كبير» بالاتجاهات الرقمية، بينما يعتقد 44% فقط أنهم مستعدون جيداً للاضطرابات القادمة. كما أكد المدراء بأن تطوير الاستعداد للمستقبل الرقمي لم يكن بالمهمة السهلة، إذ يتطلب الأمر تطوير الإمكانيات الرقمية لمواءمة أنشطة الأعمال والأفراد وثقافة العمل والهيكلة التنظيمي بشكل كامل مع الأهداف التنظيمية (Kane et al., 2016). وأضافت دراسة حديثة لـ Deloitte Digital، في أغسطس 2022، مستندة على مقابلات دقيقة مع 23 مديراً تنفيذياً عالمياً يعملون في مجموعة واسعة من الصناعات الرقمية، بأن القادة هم القلب النابض للتحول الرقمي (Digital, 2022).

في هذا المقال، يشمل مفهوم القيادة جميع الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى توجيه وتعبئة موارد المنظمة للوصول إلى أهدافها. ووفقاً لما نادى به النظرية المؤسسية الجديدة، تشمل القيادة في هذا العمل الأفراد الذين يشغلون أدواراً إدارية رسمية داخل المنظمة ويكونون على تفاعل مستمر مع الإستراتيجية التنظيمية والهيكل والثقافة وأنظمة المعتقدات والعمليات.

### ثالثاً- القيادة وأثرها على التحول الرقمي

يفرض التحول الرقمي على المؤسسات العمل بسرعة وبمرونة عالية لاستكشاف الفرص الجديدة التي تتيحها الرقمنة المتقدمة (Baiyere et al., 2023; Dahinine et al., 2023; Kaganer et al., 2023). فوفقاً للنظرية المؤسسية الجديدة، تؤثر البيئة المؤسسية بشكل حيوي في (إعادة) تشكيل الهياكل والإجراءات التنظيمية. حيث لا تكون القرارات مدفوعة بالكامل بالأهداف العقلانية للكفاءة ولكن أيضاً بالعوامل الاجتماعية والثقافية والمخاوف المتعلقة بالشرعية (AlNuaimi et al., 2022). كما يمكن النظر إلى التحول الرقمي من خلال عدسة الضغط المؤسسي (Bican & Brem, 2020)، الناجم ليس عن دوافع داخلية فحسب؛ بل أيضاً عن ضغوطات خارجية مثل: المنافسين أو العملاء أو الحكومة (Bresciani et al., 2021). هذا ما يشكل بالنسبة للمنظمات ضغوطات قسرية ومعيارية ومحاكاة من شأنها أن تلعب دوراً كبيراً في التأثير على المؤسسات لتبني التحول الرقمي (Hinings et al., 2018). وبغض النظر عن هذه الضغوطات، يعتبر التغيير الاستراتيجي والثقافي شرطاً مسبقاً للتحول الرقمي، إذ تحتاج المنظمات إلى تغيير عملياتها التقليدية وبنيتها وإدارتها نحو عمليات وممارسات إدارية أكثر مرونة.

ولتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات التركيز على توليد أفكار مبتكرة تخلق قيمة للعملاء، وعلى تصميم الخدمات الرقمية باستخدام التقنيات المتقدمة وبناء القدرة التنظيمية لتقديم مثل هذه الخدمات لتلبية توقعات العملاء. يتطلب هذا الأمر قائداً قادراً على وضع رؤية يقهر بها التغييرات التقنية، وعلى اتخاذ القرارات بشكل سريع ومرن، والتأثير في تصرفات الآخرين لحثهم على تقديم الأفضل (De Waal et al., 2016). وقد لقب الباحثون هذا النوع من القيادة بـ«القيادة الرقمية»، التي تجمع، حسب Bresciani et al. (2021)، بين ثقافة القائد وكفاءته في استخدام التكنولوجيا الرقمية لخلق قيمة مضافة للمنظمة (Bresciani et al., 2021). فهي، كما عرفها El Sawy et al. (2020)، تتجسد في القيام بالأشياء الصحيحة لتحقيق النجاح الاستراتيجي للتحول الرقمي للمؤسسة وكذا لنظامها البيئي (El Sawy et al., 2020). وتكمن أهميتهم في قدرتهم على وضع رؤية طموحة للتحول الرقمي، وعلى جعل الاستثمار بكثافة في التكنولوجيا عامل مُمكّن للمنظمة تنافسياً (Magesa & Jonathan, 2022).

ورغم هذا الاهتمام الكبير بالقيادة في ظل مختلف التحديات الرقمية المتسارعة، إلا أن الأدبيات التي ركزت على تحليل الأثر المتوقع من القيادة في سياق التحول الرقمي لا تزال في مهدها. وجل ما هو متوفر منها، مدروس تحت مظلة «قيادة التغيير التنظيمي»، الذي يعتبر من المواضيع التي تمّ بحثها على نطاق واسع، ويمكن الاستفادة منها لما توفره من مفاهيم ومقاربات مفيدة حول قيادة التحول الرقمي. ويعتبر Kohnke من الباحثين المميزين في المجال، إذ قدم إطار عمل متكامل لإدارة التغيير التنظيمي في سياق الرقمنة، اشتمل على أربع دعائم أساسية وهي: مؤاتمة القيادة، حشد جهود أعضاء المنظمة، بناء القدرات وضمان الاستدامة (Kohnke, 2017). بين Kohnke من خلال هذه الدعائم أهمية القيادة في ظل التغييرات الرقمية، بحيث أكد على ضرورة امتلاك قادة الشركات الرقمية للقدرة على دمج التقنية بنجاح في مختلف أعمال منظماتهم، وإشراك موظفيهم في عملية إعادة تحديد الأدوار، وضمان استعدادهم الدائم لأي تغييرات محتملة من خلال تطويرهم المستمر (Kohnke, 2017).

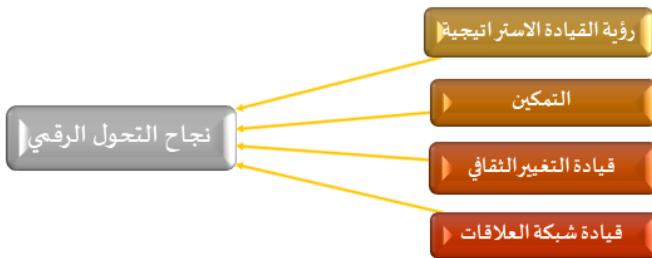
أضاف Wang et al. (2022) بأن للقائد تأثير كبير في نجاح عملية التحول الرقمي، وذلك لامتلاكه السمات الأساسية التالية: وضع رؤية: قدرة هائلة على التأثير والتثقيف والتعاون؛ امتلاك يقظة استراتيجية وعلاقات جيدة مع كل أصحاب المصالح؛ قادر على تنمية المواهب من أجل التحول، ولديه مرونة ومعرفة دقيقة بالسوق (Wang et al., 2022). كل ذلك يمكنه من الإبحار في التطور التقني بكل تحكم وثقة. كما اقترح مقال متخصص يعتمد على أحدث نتائج أبحاث الأعمال الرقمية في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مجموعة من الخصائص التي تميز القادة في عالم الأعمال الرقمي، وتجعل منه المطلب الأساسي للتحول الرقمي، تلخصت في: وضع الرؤية، خلق ظروف التجربة للمرؤوسين؛ تمكينهم من التفكير بشكل مختلف؛

وتشجيع التعاون العابر للحدود (Schrage et al., 2021). في نفس السياق، حدد Kane، عدة مهارات تجعل القائد قادر على التحكم في التحول الرقمي الناجح وهي: المهارات التعاونية، القدرة على التفكير بشكل مختلف، الاهتمام بالرؤية والقدرة على التجريب (Kane, 2018).

ويؤكد Westerman et al.، بهذا الصدد، من خلال دراستهم لـ 400 شركة كبيرة حول العالم، بأن أي تغيير في التنظيم يبدأ من القيادات في الإدارة العليا، ويتجلى في انتهاجهم لمنطق استراتيجي في التحول الرقمي. فالقيادات التي نجحت في دفع شركاتهم لاحتضان الابتكارات الرقمية، أصبحوا يلقبون بالعقول الرقمية (Westerman et al., 2014). يضيف Hess et al بأن السبب الرئيسي وراء العديد من حالات الانكماش الأخيرة التي تشهدها الشركات يكمن في عدم قدرة قياداتها على دمج التكنولوجيا وتطوير نماذج أعمال رقمية جديدة. حيث يتطلب تطوير هذه النماذج أن تغطي القيادة مجموعة واسعة من القضايا، من تجربة العملاء إلى تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن أسسها التكنولوجية (Hess et al., 2020). فبالنسبة لتجربة العميل، لم يعد تحديد احتياجات العملاء بمفرده هو المحرك الرئيسي للتحول الرقمي، بل تعداه إلى فتح كل مجالات التواصل مع أصحاب المصالح لضمان الإبداع المشترك الذي أصبح مطلباً أساسياً لبقاء المنظمات وزيادة ولاء العملاء (Wang et al., 2022). وبالنسبة للموارد البشرية، يضمن التحول الرقمي للحياة العملية فرصاً جديدة ومرونة عالية من حيث الزمان والمكان والمحتوى والبنية وطريقة أداء العمل. إذ أصبح العمل، في ظل هذا التحول، أكثر تعقيداً من الناحية المعرفية، أكثر اعتماداً على الفريق، أكثر ارتباطاً بالمهارات الاجتماعية والكفاءات التكنولوجية، أكثر احتياجاً للوقت، وأكثر مرونة (Schwarz Müller et al., 2018). أدى هذا التحول أيضاً إلى تعديل نظم الاتصال في مكان العمل من خلال إتاحة إمكانيات التواصل والتعاون الفورية في الوقت الحقيقي (كالفيديو، الرسائل الإلكترونية، مشاركة الويب، وسائل التواصل الاجتماعي...) (Bresciani et al., 2021). تعمل هذه التقنيات على طمس الحدود بين المنظمات والبلدان والصناعات، وتقلل من الحاجة إلى التسلسلات الهرمية التقليدية و«سلاسل القيادة» المهتلكة. كل ذلك يتطلب مهارات قيادية جديدة، تكون ذات مرونة عالية، ذات استعداد كبير لتحمل المخاطر واتخاذ القرارات بسرعة أكبر باستخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي (AI) وبمشاركة جميع الأطراف (Larjovuori et al., 2018).

بناءً على ما سبق، ومن خلال ما وصلت إليه الدراسات المختلفة من جوانب يتجسد من خلالها أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي (Larjovuori et al., 2018; Magesa & Jonathan, 2022)، استطعنا تحديد أربعة أبعاد أساسية يجب أن يركز عليها القائد لتحقيق هذا التحول وهي:

- الرؤية الإيجابية للقيادة الاستراتيجية وإيمانها بأهمية التحول الرقمي.
- التغيير الثقافي: من خلال إعادة صياغة الثقافة التنظيمية لتتماشى مع متطلبات التحول الرقمي من المرونة والرشاقة.
- تمكين الموظفين من خلال التدريب وتعزيز مشاركتهم في الوصول إلى أهدافهم.
- قيادة شبكة العلاقات التي تشمل إشراك العملاء ومختلف أصحاب المصلحة في عمليات تصميم الاحتياج والابتكار.



الشكل رقم 1: نموذج الدراسة

## 1- وضع رؤية للتحول الرقمي

لتحقيق النجاح في العالم الرقمي، يجب على القيادة أن تدرك دور النهج الاستراتيجي في التحول إلى الأعمال الرقمية. يتجسد هذا الإدراك في جانبين وهما: وضع رؤية قوية وأهداف واضحة، وضمان الالتزام بها.

أثبتت العديد من الأبحاث أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على وجود قيادة حكيمة ذات رؤية استشرافية ثاقبة ومقنعة حول الاتجاه الذي تتجه إليه المنظمة في العصر الرقمي. لا ينبغي أن تكون هذه الرؤية ملهمة فحسب، بل يجب أن تكون منطقية أيضاً من الناحية الاستراتيجية، مما يضمن توافق المبادرات الرقمية مع أهداف العمل الشاملة. وإذا كان

القادة أصحاب الرؤى قادرين على التعبير بشكل فعال عن رؤية واضحة لفريقهم، فإن هذا سيساعد في تحفيز الموظفين على العمل بشكل تعاوني في بناء الوعي بالفرص والتهديدات الرقمية واستغلالها في تحقيق الأهداف (Westerman et al., 2014; Wokurka et al., 2017). وهذا ما أكدته ستيف دينينج، في مجلة فوربس، بأن أسلوب القيادة الجديد في العصر الرقمي يدور حول خلق الهدف والمعنى للموظفين، حيث ذكر: «يجب على القادة أن يكونوا رواة قصص، وأن يهتموا بفرقهم برؤية وتوجه مقنعين يتوافقان مع أهداف المنظمة وقيمها. وهذا مهم بشكل خاص للجيل Z، الذي يقدر العمل الهادف والمهن الهادفة» (Raval, 2019). ويضيف Bharadwaj & al.، كيف أنه في عالم الأعمال، مطلوب من القيادات دمج الاستراتيجيات الرقمية في استراتيجية الشركة، وموائمتها مع كل برامج ومبادرات العمل التنظيمي (Bharadwaj et al., 2013).

لا يكفي وضع الرؤية لوحدها لضمان النجاح في التحول الرقمي، بل يجب على القادة ضمان الالتزام بها. حيث ناقش العديد من الباحثين أهمية التزام القيادة بعملية التحول الرقمي (AlNuaimi et al., 2022; Hess et al., 2020; Horlacher & Hess, 2016). وهذا الالتزام لا يتجسد في الحديث عن الرقمنة أو كتابتها في الخطة الاستراتيجية للمنظمة فحسب، بل يتعداها إلى اتخاذ الإجراءات الاستراتيجية اللازمة لإسقاطها على أرض الواقع من خلال مثلا: تعيين مدراء جدد لقيادة عملية التحول؛ وخلق وظائف جديدة لتوظيف خبراء مسؤولين عن التطوير الرقمي؛ تجهيز الاستثمارات المالية والمادية اللازمة؛ وزرع ثقافة الرشاقة والابتكار (AlNuaimi et al., 2022). بناء على ما سبق يمكننا وضع الفرضية التالية:

$H_1$ : تؤثر رؤية القائد تأثيراً إيجابياً على نجاح التحول الرقمي.

## 2- قيادة التغيير الثقافي نحو الرشاقة الرقمية

للاستفادة الكاملة من فوائد التقنيات الرقمية الجديدة، يجب أن يكون تنفيذها مصحوباً بتحول ثقافي. وبخلاف ذلك، تظل فوائد نشر هذه التقنيات هامشية. فالتحول الرقمي يتجاوز مجرد رقمنة المنتجات والخدمات عن طريق استخدام التقنيات الرقمية (Hess et al., 2020)، إلى تمكين المنظمة من تحسينات جذرية وتحويل نماذج أعمالها بالكامل ورقمنتها وتعديل الظروف التنظيمية القائمة المصاحبة لها، مثل الهياكل والعمليات والثقافة (Wokurka et al., 2017).

فيوجد شبه اتفاق شامل لدى كل المنظمات، بأن الثقافة تعتبر أصلاً استراتيجياً ثميناً من أصول المنظمة، وهي تعتبر سلاح ذو حدين، إذ بقدر ما تؤكد الأبحاث قدرتها على دعم تحول الأعمال وتسهيل عملية استغلال التقنيات الرقمية (Downes & Nunes, 2013; Westerman et al., 2014)، بقدر ما تعتبر أيضاً سبباً للجمود وللقصور التنظيمي الذي يمنع التغيير، كما حدث في أزمة الرقمنة لشركة Kodak (Lucas & Goh, 2009). ورغم كثرة الأبحاث والدراسات النظرية والعملية التي تنظر إلى التغيير الثقافي على أنه ضروري للتحول الناجح للأعمال، وخاصة للتعامل مع التحولات المزعزعة والمسببة للاضطراب (disruptive transformations) الناجمة عن التقنيات الجديدة (Hinings et al., 2018; Westerman et al., 2014)، إلا أن أغلبها لم يوضح أثرها الحاسم والمباشر في نجاح التحول الرقمي.

من الدراسات البارزة في هذا المجال، دراسة Philip & McKeown اللذان بينا بأن تحول الأعمال يدور حول إحداث تغييرات جذرية في الثقافة التنظيمية من حيث الهيكل والعمليات ومواقف الناس ومعتقداتهم وسلوكياتهم (Philip & McKeown, 2004). وقد بنوا تصورهم على نتائج أعمال Venkatraman، الذي أكد بأن التحول التنظيمي والثقافي ضروري للاستغلال الكامل للفوائد الناجمة عن نشر تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وبالتالي فإن إنشاء عقلية رقمية وتغيير الثقافة يعتبر ضرورياً للتحول الرقمي الناجح (Venkatraman, 1994). حتى الأبحاث الحديثة أشارت معظمها إلى أهمية قيادة التغيير الثقافي لضمان التحول الرقمي السلس، لكن من دون تقديم تعريف دقيق ونموذج واضح لكيفية تأثير الثقافة، إذ تم تناول أثرها بشكل جزئي من خلال التركيز على بعض تفاصيلها: كثقافة الابتكار (Dahinine et al., 2024; Scuotto et al., 2020)، أو القدرة على تقبل المخاطر (Kaganer et al., 2023)، أو بيئات العمل التعاونية (Westerman et al., 2014)، أو منطق التجربة أو الخطأ (Kane et al., 2016)، أو الرشاقة التنظيمية (AlNuaimi et al., 2022). ليأتي فيما بعد دليل الثقافة الرقمية (المعد من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي) (WEF, 2021)، لتدارك هذا النقص وتقديم تصور جديد لدور القيادة في زرع ثقافة التحول الرقمي. حيث عبر المنتدى عن هذا الدور في شكل نموذج يتكون من أربعة أبعاد ثقافية أساسية وهي: التعاون، الابتكار، إدارة البيانات والتركيز على العملاء. وبين بأن نجاح التحول الرقمي متوقف على قدرة القائد على تغيير السلوكيات والعقليات والقيم والممارسات التنظيمية التي تشجع اعتماد كل بعد من هذه الأبعاد وتطويرها.

ويسلط المنتدى الضوء بشكل بارز على بعد الابتكار والإبداع، إذ يعتبره من أهم الجوانب الثقافية المؤثرة على نجاح التحول الرقمي. وهذا ما يؤكدته Larjovuori et al., الذين بينوا بأن التحول الرقمي يتطلب ثقافة الابتكار، التي تركز بطبيعتها على تعزيز الإبداع، وتحمل المخاطر، واعتماد التجريب وتطوير العمليات الرشيقية (Larjovuori et al., 2018). ويضيف Wang et al.، بهذا الصدد، بأن أحد المتطلبات الأساسية لزرع الثقافة الرقمية هو فتح العنان لتعلم كيفية تجربة أشياء جديدة بطريقة مريحة ورشيقة دون تخطيط مسبق. لأن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى اكتشافات مهمة، وإلى حلول جديدة وجذرية (Wang et al., 2022).

في نفس السياق وضع Wokurka et al. بأن المنظمات تحتاج لإنشاء ثقافة الابتكار، تعلم كيفية الفشل، وكيفية التعامل مع الفشل بطريقة بناءة ومستدامة من خلال النظر إلى التجارب الفاشلة كجزء لا يتجزأ من عملية التحول. وعلمها الإدراك بأن هذه الأخطاء تعتبر فرصاً للتعلم والتطور المستدام (Wokurka et al., 2017). يمكننا بالتالي اقتراح الفرضية التالية:

$H_2$ : تؤثر قيادة التغيير الثقافي تأثيراً إيجابياً على نجاح التحول الرقمي.

### 3- تمكين الموظفين لضمان التحول السلس للأعمال الرقمية

من بين أهم أصحاب المصلحة المتأثرين بشكل مباشر بالتحولات الرقمية هم الموارد البشرية باعتبارهم جوهر العملية التنظيمية. وعلى حد تعبير Westerman et al.، تعتبر الموارد البشرية قلب التحول الرقمي، والتحدي الكبير الذي تعيشه المنظمات اليوم يكمن في كيفية المواءمة الدقيقة لاستراتيجية التحول الرقمي للشركة مع احتياجات الموظفين (Westerman et al., 2014). ولهذا السبب، توجهت أغلب المنظمات لتبني مبادرات التحول الرقمي التي تركز على الموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات المختلفة الناتجة عن التقدم التكنولوجي في مكان العمل. وتحول دور القيادات من موجبين للمرؤوسين إلى ممكنين لهم من خلال تطوير علاقات مفتوحة تعزز الحوار فيما بينهم، والاعتراف بالموظفين ومعاملتهم كخبراء. يرتكز هذا التمكين في ظل التحول الرقمي بشكل خاص على التدريب وتعزيز المشاركة.

ففيما يخص التدريب، فرض التحول الرقمي على الشركات ضرورة ترقية مهارات وقدرات القوى العاملة لديها من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية (Galazova & Magomaeva, 2019). وأصبحت مواءمة الاستراتيجيات والمبادرات الرقمية للمؤسسات مع احتياجات موظفيها أمراً لا مفر منه في الثورة الصناعية الرابعة، ومن هنا جاءت الحاجة إلى اعتماد التدريب على المهارات الرقمية في مكان العمل (Montero Guerra et al., 2023). تشير المهارات الرقمية إلى القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة الإنتاجية واكتشاف أساليب جديدة لإدارة الأعمال، وتطلب تحقيق هذه المهارات إعادة تأهيل الموظفين أو تحسين مهاراتهم من خلال التدريب على المهارات الرقمية (Schwarz Müller et al., 2018).

حدد Kanter في نظريته للتمكين الهيكلي، أربعة عوامل سياقية وشروط أساسية يحتاج القادة إلى توفيرها في مكان العمل من أجل تعزيز تمكين الموظفين وتحقيق أهداف التحول الرقمي (Abdul et al., 2024) وهي:

- إعطاء للموظفين الفرصة للنمو والتقدم داخل المنظمة؛
  - تقديم الدعم من خلال فتح للموظفين كل مجالات التفاعل لضمان تدفق المعلومات المترددة الفعالة وفي الوقت المناسب من مختلف الزملاء، المسؤولين والإدارة
  - تقديم المعلومات التي يحتاجها الموظفون لأداء العمل في الوقت بعدالة وفي الحقيقي
  - توفير الموارد اللازمة من قنوات اتصال مفتوحة، منصات افتراضية، مواد وتجهيزات العمل والوقت الكافي للتحسين.
- ومن ثم، يعد التدريب على المهارات الرقمية والمشاركة من خلال المنصات الرقمية من مبادرات التمكين الأساسية التي تركز على الموظفين والتي يتبناها معظم القادة أثناء تحولهم رقمياً.

يمكننا بالتالي اقتراح الفرضية التالية:

$H_3$ : يؤثر تمكين القائد للموظفين تأثيراً إيجابياً على نجاح التحول الرقمي.

### 4- قيادة شبكة العلاقات لضمان نجاح التحول الرقمي

تعد إدارة شبكات العلاقات شكلاً أساسياً من أشكال الحوكمة الحديثة، وسمة أساسية لحوكمة العصر الرقمي. فقد أدى هذا التحول الرقمي إلى زيادة تعقد العلاقات والأعمال بشكل كبير، وأصبح مطلوب من المنظمات البحث عن طرق جديدة لإرضاء الموظفين وللوصول إلى العملاء، وكذا السعي بنشاط إلى إقامة شراكات مع المنظمات الأخرى لتكون قادرة

على تطوير العمليّات والخدمات. لذلك، يجب على القائد، في قيادته لشبكة العلاقات، التركيز على جانبين أساسيين هما: توجه العملاء، والتعاون والشراكة.

فبالنسبة للجانب الأول، تتطلّب آمال واحتياجات وتوقعات العملاء الجدد الأكثر تنوعاً وتفرّداً من ذي قبل، طرقاً جديدة لإنتاج وتقديم الخدمات (Schreckling & Steiger, 2017). وتعمل الرقمنة على تحقيق ذلك من خلال تحويل نوع العلاقة بين المنظمة والعملاء، من علاقات تركز على المعاملات (أي على المنتج) (transactional relationship) (Lerch & Gotsch, 2015) إلى التفاعل العلائقي (relational interaction) (Sousa & da Silveira, 2017). الذي يضمن إنشاء علاقات أوثق مع العملاء تتميز بمنطق الإبداع المشترك، الالتزام طويل الأجل والاستثمار الأكبر في العلاقة. وحتى ينجح القائد في بناء مثل هذا التفاعل، يجب عليه التركيز على أربعة محددات (Kamalaldin et al., 2020) وهي: توفر الموارد والقدرات التكميلية، الاستثمار في الأصول العلائقية، روتينيات تبادل المعرفة لزيادة الابتكار، والحوكمة الفعالة. يمكن للقائد من خلال هذه المحددات أن يحقق «عوائد علائقية»، والتي تمثل أرباحاً فائقة يتم توليدها بشكل مشترك في علاقة تبادل لا يمكن أن تحققها أي من الشركتين وهي بشكلها المنفصل، فهي لا تنشأ إلا من خلال مساهمات مشتركة مع شركاء التحالف (Kamalaldin et al., 2020).

بالإضافة إلى دور العملاء المتزايد في تحوّل الأعمال الرقمية، أكد العديد من الباحثين أيضاً على دور التعاون والشراكات في الأعمال مع مختلف أصحاب المصالح. فالشراكات تجعل التحوّل الرقمي أسهل، من خلال إتاحة إمكانيّات وفرص عمل جديدة وبطرق جديدة (Westerman et al., 2014). وهي تنتج عن إدراك المنظمات لعدم قدرتها على فعل كل شيء بنفسها؛ لتلجأ إلى تنمية العلاقات التعاونية كإمكانيّة لبناء عمليّات رشيقة تواكب التطوّرات الجديدة. لكنّ هذا يتطلب تغييرات في ممارسات القيادة، حيث إنّ الثقة والانفتاح شرطان أساسيان لشراكات مثمرة.

انطلاقاً مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

$H_4$ : تؤثر قيادة شبكة العلاقات تأثيراً إيجابياً على نجاح التحوّل الرقمي.

## منهجية الدراسة

### أولاً- منهج الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة: اعتمدنا في تحليلنا لأثر القيادة في نجاح التحوّل الرقمي على المنهج الفرضي-الاستنباطي hypo-deductive method الذي يعتبر الأنسب لطبيعة الموضوع، إذ نسعى، بناءً على نموذج مقترح وفرضيات مستنبطة من التحليل الأدبي المستفيض، إلى تحليل الأثر الذي يمكن أن تلعبه القيادة في جعل التحوّل الرقمي ناجحاً، في إطار مؤسسة بالقطاع الصحي. وقد اعتمدنا بلوغ ذلك على المقاربة الكمية من خلال التركيز على جمع البيانات الكمية باستخدام قائمة الاستقصاء.
- مجتمع وعينة الدراسة: تمت الدراسة في حدود ما حصلنا عليه من معلومات تمّ استخلاصها من قائمة الاستقصاء التي تم توزيعها على مستشفى الملك خالد، بمنطقة تبوك. تمثل مجتمع الدراسة في فئة القيادات ومتخذي القرارات وكل من يقع على عاتقه مسؤولية التحوّل الرقمي من قيادات ورؤساء الأقسام والأطباء الاستشاريين. وقد انحنزنا أكثر نحو المناصب الإدارية العليا والمتوسطة وذوي الكفاءات العالية لكونهم المجتمع الذي يُحقق أغراض الدراسة فهم المعنيّون بإدارة التحوّل الرقمي وعملياته، وبالتالي فلديهم القدرة على فهم عبارات قائمة الاستقصاء والتعبير عن حقيقة المستشفى. وقد قمنا باختيار عينة عشوائية حجمها 89 قائد، يطغى عليهم الجنس الذكوري، متوسط عمرهم 40 سنة. وكلهم لديهم شهادات جامعية أو شهادات معادلة بمستوى أدنى البكالوريوس إلى مستوى الماجستير والدكتوراه. متوسط سنوات الخبرة في العينة المختارة هو 10 سنوات، وبالتالي فهم يعرفون الكثير عن المستشفى وطريقة عملها وتطورها في المجال الرقمي.
- أداة جمع البيانات: اشتملت قائمة الاستقصاء على رسالة موجهة لأفراد العينة، إضافة إلى معلومات أولية عن المحوئين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) وكذا مختلف العبارات التي تطرح فكرة موضوع الدراسة (وفق سلم ليكرت الخماسي) والمقسمة إلى محورين:
  - المحور الأول: يتعلق بالقيادة، ويضم ثلاثون عبارة تعكس مختلف أبعاد القيادة (الرؤية الاستراتيجية- قيادة التغيير الثقافي-التمكين-قيادة شبكة العلاقات)؛
  - المحور الثاني: يتعلق بالتحوّل الرقمي، ويضم خمسة عبارات تقيس نجاح التحوّل الرقمي.

## ثانياً- قياس المتغيرات

- القيادة: لقياس هذا المتغير تم الاعتماد على مقياس Larjovuori & al (2018) و Koen و Mwita & Jonatha (2020) و (2019)، لجمع البيانات الخاصة بهذا المتغير المستقل، طلبنا من المستجوبين التأشير على مقياس ليكرت الخماسي. تقيس التسع عبارات الأولى آراء أفراد العينة حول وجود رؤية وتوجه استراتيجي في المستشفى. وتتعلق الستة عبارات الثانية بآراء أفراد العينة حول وجود قيادة للتغيير الثقافي. والثماني عبارات الثالثة تشير إلى آراء أفراد العينة حول سياسات التمكين المطبقة في المستشفى. أما السبع عبارات الأخيرة فهي تتعلق بكيفية إدارة شبكة العلاقات
- التحول الرقمي: لقياسه، تم الاعتماد على مقياس Gurbaxani & Dunkle (2019) ويضم هذا خمسة عبارات تعكس محددات نجاح هذا التحول.

## ثالثاً- طريقة التحليل

بلغ المستوى الإجمالي لثبات أداة القياس (معامل «Cronbach  $\alpha$ ») 88,9% بينما قدر المستوى الإجمالي للصدق 91,8%، كما أن كل المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي. وفي إطار تحليل نتائج الاستقصاء، تم إعداد جدول توزيع تكراري لمحاوير الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية، كما تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المحقق عن جميع العبارات رغبة في فهم التوجه العام لآراء المبحوثين. وكذلك تم إعداد مصفوفة الارتباط ثم قياس الأثر من خلال معادلة الانحدار المتعدد بعد التأكد من جميع شروطه.

## تحليل وتفسير النتائج

نحاول بداية تحليل مدى إدراك المستجوبين لأهمية مختلف أبعاد القيادة في ظل التحول الرقمي في المستشفى، النتائج كالآتي.

## أولاً- تحليل بعد رؤية القائد للتحول الرقمي

يبين الجدول رقم (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة المستجوبين على كل عبارة من عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي، وقد تم قياسه بالاعتماد على (8) عبارات.

## جدول رقم (1)

## تحليل اتجاه المستجوبين عن بعد رؤية القائد للتحول الرقمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	لدى المستشفى رؤية استراتيجية واضحة ومصممة لفهم الاحتياجات الرقمية	4.53	0.78	موافق بشدة
2	لدي وعي كبير بأهمية التكنولوجيا الرقمية ودعمها لأهداف المستشفى وتحسين جودة الخدمة	4.42	0.67	موافق بشدة
3	يعتبر التحول الرقمي أحد التحديات الاستراتيجية للمستشفى	4.42	0.72	موافق بشدة
4	لدى المستشفى التزام تام بتطبيق التحول الرقمي لتحسين الخدمات الصحية	4.08	0.89	موافق
5	المستشفى مستعدة لتمويل المبادرات الرقمية حتى وان كان لها عوائد غير مؤكدة	4.21	0.79	موافق بشدة
6	وظف المستشفى كل وسائل التواصل المختلفة (إيميلات، لوحات عرض، مواقع التواصل الاجتماعي، موقع المستشفى، التقارير...) لزيادة الوعي بالتوجه الرقمي للمستشفى وأهميته الاستراتيجية	4.08	0.85	موافق
7	حدد القيادات كل المسؤوليات والأدوار بدقة لتسهيل عملية التحول الرقمي	3.82	0.98	موافق
8	وضع القيادات جداول زمنية كحددة لتطبيق التحول الرقمي	4.14	0.91	موافق
	المتوسط العام	4.21	0.82	موافق بشدة

المصدر: مخرجات Spss

تشير النتائج إلى متوسط حسابي يبلغ 4.21 وانحراف معياري قدره 0.82. ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت في متوسطها نحو الموافقة بشدة، وهذا يؤكد وعي القيادات واتفاقهم حول وجود رؤية استراتيجية بالمستشفى تراعي اتجاهه نحو التحول الرقمي، وإجاباتهم في الغالب ذات تشتت منخفض. ونجد أن أهم العبارات الدالة هي التي تشير إلى أن المستشفى يمتلك رؤية واضحة للتحول الرقمي، يبني على أساسها توجهه وخطته الاستراتيجية.

### ثانياً- تحليل بعد قيادة التغيير الثقافي نحو التحول الرقمي

يبين الجدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة المستجوبين على كل عبارة من عبارات بعد قيادة التغيير الثقافي، وقد تم قياسه بالاعتماد على (5) عبارات.

#### جدول رقم (2)

##### تحليل اتجاه المستجوبين عن بعد قيادة التغيير الثقافي نحو التحول الرقمي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	نشجع في المستشفى كل المبادرات الابداعية وابتكار الحلول الجديدة	3.93	1.07	موافق
2	نتقبل الأخطاء خاصة في العمليات ذات المخاطرة العالية، فهي فرصة للتعلم لدينا	4.32	1.01	موافق بشدة
3	نشجع كل الأفكار التحسينية للعمليات وخاصة المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية	4.08	1.22	موافق
4	يتم مكافأة كل المبادرين لثمنين أعمالهم وجعلهم قدوة للآخرين	4.21	1.12	موافق بشدة
5	نتعامل بحكمة مع أي مقاومة للتحول الرقمي باستخدام أساليب مختلفة (رفع الوعي، نقل المعلومات الصحيحة، الإقناع، المكافآت، الإدماج...)	4.33	1.15	موافق بشدة
	المتوسط العام	4.18	1.11	موافق

المصدر: مخرجات Spss

تشير النتائج إلى متوسط حسابي يبلغ 4.18 وانحراف معياري قدره 1.11. ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت في متوسطها نحو الموافقة، وهذا يؤكد وعي القيادات واتفاقهم حول وجود بيئة مشجعة على الإبداع بالمستشفى، وثقافة تنظيمية مدعمة للتحول الرقمي. ونجد أن أهم العبارات الدالة هي التي تشير إلى أن قيادات المستشفى لديهم قدرة كبيرة على التعامل مع مقاومة التغيير بأساليب مختلفة وتقبل عالي لدرجات المخاطرة العالية المرتبطة بمختلف عمليات المستشفى.

### ثالثاً- تحليل بعد التمكين لضمان التحول السلس للأعمال الرقمية

يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة المستجوبين على كل عبارة من عبارات بعد التمكين، وقد تم قياسه بالاعتماد على (6) عبارات.

#### جدول رقم (3)

##### تحليل اتجاه المستجوبين عن بعد التمكين لضمان التحول السلس للأعمال الرقمية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أقوم بإثارة حماس موظفي لأداء أعمالهم بما يتوافق مع توجه المستشفى الرقمي	4.53	1.19	موافق بشدة
2	أشجع الموظفين على العمل كفريق للتغلب على أي صعوبات	4.34	1.32	موافق بشدة
3	أشجع الفريق على تحمل المسؤولية في إيجاد حلول رقمية جديدة لإشكاليات العمل	4.11	1.53	موافق
4	أحفز أصحاب الأفكار الابداعية لثمنين مبادراتهم	4.33	1.57	موافق بشدة
5	أفتح المجال للكفاءات لتولي الأمور التي تتوافق وقدراتهم	3.94	1.80	موافق
6	أكافئ كل من يساهم في التطبيق الجيد للتقنيات الرقمية الجديدة	4.49	1.68	موافق بشدة
	المتوسط العام	4.29	1.52	موافق بشدة

المصدر: مخرجات Spss

تشير النتائج إلى متوسط حسابي يبلغ 4.29 وانحراف معياري قدره 1.52. اتجهت إجابات المبحوثين في المتوسط نحو الموافقة بشدة، وهذا يؤكد اتجاه القيادات نحو تمكين موظفيهم وإدماجهم في عملية التحول الرقمي بالمستشفى. ونجد أن أهم العبارات الدالة هي التي تشير إلى أن قيادات المستشفى يحمسون بشكل كبير موظفيهم لتطبيق التوجه نحو الأعمال الرقمية ويحملونهم مسؤولية إيجاد حلول رقمية لإشكاليات العمل.

### رابعاً- تحليل بعد إدارة شبكة العلاقات

يبين الجدول رقم (4) اتجاهات القادة المستجوبين على كل عبارة من عبارات بعد إدارة شبكة العلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة، وقد تم قياسه بالاعتماد على (5) عبارات.

## جدول رقم (4)

تحليل اتجاه المستجوبين عن بعد إدارة شبكة العلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يسعى المستشفى للتحول الرقمي من أجل تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للعملاء	4.49	1.83	موافق بشدة
2	يطور المستشفى كل عملياته رقمياً لكسب رضا عملائه	4.29	1.94	موافق بشدة
3	يدمج المستشفى كل الأطراف من أصحاب المصلحة في قراراته واتجاهاته الرقمية	4.39	1.77	موافق بشدة
4	يعتبر المستشفى كل العملاء وأصحاب المصالح شركاء معه في التطور والنجاح	4.48	1.10	موافق بشدة
5	يستغل المستشفى كل قنوات الاتصال المختلفة لزيادة رضا العملاء وأصحاب المصلحة	4.28	1.26	موافق بشدة
	المتوسط العام	4.38	1.63	موافق بشدة

المصدر: مخرجات Spss

تشير النتائج إلى متوسط بلغ 4.38 وانحراف معياري قدره 1.63. ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت نحو الموافقة بشدة، وهذا يؤكد اهتمام القيادات العالي بإدماج مختلف الأطراف الفاعلة في تطوره ورؤيته نحو التحول الرقمي بالمستشفى. ونجد أن أهم العبارات الدالة هي التي تشير إلى أن قيادات المستشفى يدمجون العملاء وكل أصحاب المصلحة في تحسين جودة خدماتهم الصحية ويعتبرونهم شركاء النجاح.

## خامساً- تحليل متغير التحول الرقمي

يبين الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات القادة المستجوبين على كل عبارة من عبارات محددات نجاح التحول الرقمي، وقد تم قياسه بالاعتماد على (9) عبارات.

## جدول رقم (5)

تحليل اتجاه المستجوبين عن محددات نجاح التحول الرقمي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تبني التقنيات الرقمية بالمستشفى مكن من تبسيط العمليات المختلفة ومن ثم تحسين الكفاءة	4.53	1.29	موافق بشدة
2	مكن التحول الرقمي المستشفى من تخفيض التكاليف من خلال تحسين إدارة سلسلة التوريد الخاصة به، ومراقبة المخزون، وأنظمة إدارة علاقات العملاء.	4.33	1.43	موافق بشدة
3	وفرت لنا البيانات التي قمنا بجمعها وتحليلها من خلال التحول الرقمي رؤى قيمة مكنتنا من اتخاذ قرارات مستنيرة مرتبطة بتحسين الخدمة الصحية	4.56	1.48	موافق بشدة
4	اعتمادنا على التقنيات الرقمية في أتمتة المهام المتكررة أدى إلى تقليل الجهد وتوفير الوقت ومن ثم تحسين إنتاجية المستشفى إجمالاً.	4.42	1.63	موافق بشدة
5	ساعدنا تنفيذ الأدوات الرقمية (كالحوسبة السحابية، تحليل البيانات، وبرامج التشغيل الآلي...) في تحسين تخصيص الموارد وتقليل الأخطاء اليدوية	4.52	1.70	موافق بشدة
6	سهل التحول الرقمي عملية التواصل والتعاون بشكل أفضل فيما بيننا ومع فرقنا وحتى مع شركائنا، مما أدى إلى تسهيل التنسيق واتخاذ القرارات بشكل أسرع	4.52	1.81	موافق بشدة
7	يطبق المستشفى إدارة المحتوى الرقمي في فهم اتجاهات القطاع الصحي واحتياجات العملاء	4.58	1.91	موافق بشدة
8	مكننا التحول الرقمي من إيجاد فرص جديدة للابتكار والتكيف مع اتجاهات القطاع المتغيرة.	4.68	1.99	موافق بشدة
9	مكننا التحول الرقمي من توفير خدمات أكثر تخصيصاً للعملاء من خلال توفيره فهماً أفضل لاحتياجاتهم وخدمات مصممة خصيصاً لهم.	4.73	1.08	موافق بشدة
	المتوسط العام	4.54	1.81	موافق بشدة

المصدر: مخرجات Spss

تشير النتائج إلى متوسط حسابي يبلغ 4.54 وانحراف معياري قدره 1.81. ونلاحظ أن إجابات المبحوثين اتجهت في متوسطها نحو الموافقة بشدة، وهذا يؤكد وعي القيادات العالي بأهمية التحول الرقمي، وقيمتها في المستشفى وما نتج عنه من تحسين وتطوير في العمليات، وجودة الخدمة والتنسيق وتحسين العلاقات.

## سادساً- اختبار الفرضيات

نحاول في هذه النقطة اختبار فرضيات الدراسة من خلال تطبيق تحليل الانحدار المتعدد. لإجراء هذا التطبيق، قمنا بداية بالتأكد من الشروط الأساسية لهذا التحليل: حيث قمنا بتطبيق اختبار كولمجراف-سمرنوف

(Kolmogorov-Smirnov) وتأكدنا من التوزيع الطبيعي للمتغيرات، كما تحققنا من شرط تجانس التباين من خلال حساب معامل الارتباط الرتي بين المتغيرات المستقلة وبين القيمة المطلقة للأخطاء المعيارية. إضافة إلى هذه النتائج، قمنا باختبار ملائمة النموذج وخطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط وكذا تحليل الأثر من خلال تطبيق الانحدار، وكانت النتائج كما بالجدول رقم (6).

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والتابع

الدلالة	التحول	البيان
.Sig	الرقمي	المعنوية
0.000	**0.827	الرؤية الاستراتيجية للقائد الارتباط
0.000	**0.790	قيادة التغيير الثقافي الارتباط
0.000	**0.831	تمكين الموظفين الارتباط
0.000	**0.885	إدارة شبكة العلاقات الارتباط
0.000	**0.901	القيادة الارتباط

المصدر: مخرجات SPSS

من خلال مصفوفة الارتباط نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط سيبرمان لكل من المتغيرات المستقلة والتابعة إيجابية وعالية وذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية 0.01. وقد بلغ معامل ارتباط القيادة مع متغير التحول الرقمي 90% وهذا يدل على أن وجود قيادة ذات رؤية واضحة، قادرة على قيادة التغيير الثقافي وتمكين العاملين وإدارة شبكة العلاقات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح التحول الرقمي. فضلاً عن هذا الارتباط القوي، نحاول قياس أثر القيادة على التحول الرقمي من خلال تحليل الانحدار المتعدد.

### جدول رقم (7)

نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA)

المصدر	مجموع درجات متوسط قيمة (ف)	مستوى
المربعات الحرة	المربعات المحسوبة	دلالة (ف)
الانحدار	28.856	24
الخطأ	2.766	64
المجموع	31.623	88

قيمة R معامل الارتباط = 0.901

قيمة R<sup>2</sup> معامل التحديد = 0.812

\*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≤ 0.001) المصدر: مخرجات SPSS

يتضح من قيمة معامل الارتباط الموضح بالجدول رقم (7) بأن المتغير المستقل مرتبط بعلاقة خطية قوية (90%) ومعنوية (0.000) بالمتغير التابع. بالتالي فشرط خطية العلاقة متحقق. كما يتضح أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي (91%)، وهذا يعني أن هذا متغير القيادة يفسر (81%) من التباين الكلي في التحول الرقمي.

كما يوضح الجدول رقم (7) صلاحية النموذج للتنبؤ بالتحول الرقمي من خلال متغير القيادة، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى خطأ منخفض وهو (0.000) للمتغير المستقل على المتغير التابع. وهذا يشير إلى وجود أثر للقيادة في نجاح التحول الرقمي.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (8) بأن لكل المتغيرات المستقلة (الرؤية الاستراتيجية، قيادة التغيير الثقافي، تمكين الموظفين، إدارة شبكة العلاقات) أثر دال إحصائياً على المتغير التابع (التحول الرقمي). حيث بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> لكل متغير مستقر ما يلي:

- بالنسبة لرؤية القائد الاستراتيجية، بلغ معامل التحديد 88% وهذا يعني أن 88% من التغير في المتغير التابع يفسر برؤية القائد، مما يدل على قوة تأثير الرؤية في نجاح التحول الرقمي. وهذا ما يؤكد الفرضية الأولى H1.
- بالنسبة لقيادة التغيير الثقافي، بلغ معامل التحديد 62% وهذا يعني أن 62% من التغير في المتغير التابع يفسر بقدرته القائد على إدارة التغيير الثقافي المشجع على التحول الرقمي، مما يدل على قوة تأثير قيادة التغيير الثقافي في نجاح التحول الرقمي. وهذا ما يؤكد الفرضية الثانية H2.
- بالنسبة للتمكين، بلغ معامل التحديد 69% وهذا يعني أن 69% من التغير في التحول الرقمي يفسر بتمكين الموظفين، مما يدل على قوة تأثير التمكين في نجاح التحول الرقمي. وهذا ما يؤكد الفرضية H3.

### جدول رقم (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر الأبعاد المختلفة للقيادة

المتغيرات المستقلة	R <sup>2</sup>	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة الدلالة الإحصائية
(Constant)	-	221.	185.	-	237.
الرؤية الاستراتيجية	0.884	834.	061.	827.	031.
قيادة التغيير الثقافي	0.624	701.	058.	790.	048.
تمكين الموظفين	0.691	811.	058.	831.	028.
إدارة شبكة العلاقات	0.784	835.	047.	885.	001.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≥ α) المصدر: مخرجات SPSS

- بالنسبة لإدارة شبكة العلاقات، بلغ معامل التحديد 78% وهذا يعني أن 78% من التغير في المتغير التابع يفسر بقدرته القائد على إدارة علاقاته مع العملاء وأصحاب المصلحة، مما يدل على قوة تأثير إدارة هذه العلاقات في نجاح التحول الرقمي. وهذا ما يؤكد الفرضية الرابعة H4.

ومن هذه النتائج، يمكننا صياغة معادلة الانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = 0.221 + 0.827 x_1 + 0.790 x_2 + 0.831 x_3 + 0.885 x_4$$

حيث  $Y$  هو نجاح التحول الرقمي؛  $x_1$  هو رؤية القائد الاستراتيجية؛  $x_2$  هو قيادة التغيير الثقافي؛  $x_3$  هو التمكين؛  $x_4$  هو إدارة شبكة العلاقات.

#### جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر القيادة على نجاح التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة	R <sup>2</sup>	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
(Constant)	-	357.	204.		1.750	084.
القيادة	812.	939.	049.	901.	19.355	000.

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: مخرجات SPSS

وعلى هذا الأساس، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن للقيادة أثر على نجاح التحول الرقمي. النتائج موضحة في الجدول رقم (9):

بين الجدول رقم (9) قوة العلاقة بين المتغيرين وإيجابيتها، بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2$  في الجدول 81% وهذا يعني أن 81% من التغير في التحول الرقمي يفسر بالقيادة.

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

كان هدف هذه الورقة هو التعرف على أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي. وتم دراسة هذا الأثر من خلال تحليل جوانب القيادة الاستراتيجية والثقافية والإشرافية والشبكية.

أشارت النتائج إلى أن وجود رؤية استراتيجية تعتبر نقطة الانطلاق الأساسية لتطوير الأعمال الرقمية. حيث يحتاج القادة إلى رؤية واضحة للتحول الرقمي وعقلية استراتيجية تسمح لهم بتحديد الفرص والعوائق المحتملة. واتخاذ قرارات مستنيرة لدفع التحول الرقمي إلى الأمام (Kurilova & Antipov, 2020). هذا ما تؤكدته أغلب الأدبيات، حيث بين De Waal et al. بأن القائد يعتبر عامل التغيير الأساسي في التحول الرقمي، فهو الذي يعيد تصميم الواقع التنظيمي من خلال صياغة رؤية، وتوليد استراتيجيات مناسبة لتحقيق تلك الرؤية (De Waal et al., 2016). ووضح Wokurka et al. بأن القائد في ظل التحول الرقمي يجب أن يتمتع بعقلية ريادية مستقبلية ابداعية، تلهم الآخرين وتفتح المجال لنماذج الأعمال المبتكرة (Wokurka et al., 2017). في نفس السياق يؤكد Ismail et al. بأنه من الضروري أن ينطلق القادة من رؤية رقمية ويعدون لها خريطة طريق لتنفيذها (Ismail et al., 2017). مستشهدين في ذلك بالأبحاث التي أجراها Kane et al. (2016) و Westerman et al. (2014)، الذي وضحو أهمية الانطلاق من رؤية لضمان نجاح التحول الرقمي. كل هذه الأبحاث وغيرها (Wang et al., 2022; De Waal et al., 2016; AlNuaimi et al., 2022)، تؤكد أهمية وضع رؤية واضحة وطموحة لضمان نجاح التحول للأعمال الرقمية.

يأتي في الدرجة الثانية من الأهمية، حسب نتائج هذه الدراسة، إدارة شبكة العلاقات مع العملاء وأصحاب المصالح باعتبارها ثاني عامل يجب على القائد التركيز عليه لضمان نجاح التحول للأعمال الرقمية. ففي عصر التحول الرقمي، يعد بناء الشبكات من الناحية الفنية وكذلك من الناحية التنظيمية ذو أهمية كبيرة، باعتباره إحدى الخصائص الهامة والحديثة للقيادة في ظل التحول الرقمي والتي تتجسد في امتلاكهم لما يسمى بالذكاء الشبكي (Herder-Wynne et al., 2017). ولا يقتصر الذكاء الشبكي فقط على العلاقات التنظيمية الداخلية كالقدرة على بناء وتنسيق فرق شبكية مختصة وقيادة الفرق الافتراضية، بل تتعداها إلى العلاقات الخارجية وخاصة مع العملاء وأصحاب المصالح (Staffen & Schoenwald, 2016). فحسب Heavin & Power، يجب أن يتمتع القادة في العصر الرقمي بالقدرة على تطوير نماذج أعمال جديدة، تركز على العملاء وعلى مختلف علاقات النظام البيئي حتى يتمكنوا من الوصول إلى فهم شامل للأعمال (Heavin & Power, 2018). ويؤكد Magesa & Jonathan بهذا الصدد بأن إدارة هذه الشبكات يخلق أنواعاً جديدة من الانفتاح واحتياجات الإبداع المشترك للعملاء وتوسع نطاق التعاون مع مختلف الشبكات والنظم الإيكولوجية (Magesa & Jonathan, 2022).

تؤكد النتائج أيضاً أن تمكين العاملين يعتبر من أهم العوامل المساعدة في نجاح التحول الرقمي بعد وضع الرؤية وإدارة شبكة العلاقات. فالقيادة التي تمكن الموظفين من تحمل المسؤولية والنجاح وتطوير أنفسهم واقتراح الحلول الابداعية لمشاكل العمل تعتبر أساس النجاح في التحول إلى الأعمال الرقمية. تتطابق هذه النتيجة مع دراسة Abdul et al. الذي وضح بأن تمكين الموظفين هو نتيجة للتمكين الهيكلي الذي يطبقه القادة في المنظمات، من خلال تدريبهم على التحول الرقمي وإتاحة كل المعلومات والاستثمارات التكنولوجية لهم لاستغلالها (Abdul et al., 2024). هذا ما يؤدي في

النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي لديهم. وعلاوة على ذلك، تتوافق النتائج التي توصلنا إليها مع الأبحاث الحالية التي تسلط الضوء على أهمية التدريب على المهارات الرقمية في تمكين الموظفين والأداء الوظيفي مثل أعمال (Chan & Mak, 2016; Hair Jr et al., 2021; Schwarzmüller et al., 2018). ويؤكد Li وآخرون بأنه يجب على الشركات أن تنظر إلى التحول الرقمي كأداة لتمكين الموظفين، من خلال تزويد الموظفين بالتدريب المناسب على المهارات الرقمية وفتح لهم كل منصات الاتصال الرقمية المناسبة، حتى يشعرون بقدر أكبر من التمكين ويبادرون بتوظيف قدراتهم في اتخاذ القرارات بطريقة استباقية (Del Giudice et al., 2018; Heavin & Power, 2018; Hess et al., 2020; Li, 2020).

تشير النتائج التي توصلنا إليها أيضا إلى دور القائد المهم أيضا في تعزيز ثقافة داعمة لنجاح التحول الرقمي. تركز هذه الثقافة على التجريب وقبول «التجربة والخطأ» وتشجيع الابتكار وبشكل خاص على المرونة والممارسات الرشيدة. وهذا ما أكدته Wang et al. حينما بينوا بأن المرونة والرشاقة تمثلان تحديين إداريين رئيسيين في التحول الرقمي ومطلبين أساسيين للتكيف المستمر مع البيئة غير المستقرة. بالتالي يمكن دعم عمليات التحول الرقمي من خلال ثقافة المرونة في المنظمة والتي يمكن أن تسهل إعادة هيكلة العقلية واعتماد مفاهيم إدارية جديدة (Wang et al., 2022). ويضيف Kane et al. بهذا الصدد بأن المنظمة التي تقدر الانفتاح تجاه التغيير تعزز الرغبة في قبول وتنفيذ وتعزيز وإنشاء عقلية موجهة نحو التغيير، وهو أمر مطلوب لإنجاح التحول الرقمي (Kane et al., 2016).

### حدود و آفاق الدراسة

من المناقشات البسيطة التي تم إجراؤها مع بعض المستجوبين أثناء إجاباتهم عن الاستقصاء استطعنا أن نستشف بعض المعلومات الإضافية التي ساعدتنا أكثر على فهم اتجاهاتهم في موضوع أثر القيادة على التحول الرقمي. لاحظنا أن أغلب إجاباتهم ركزت إلى حد كبير على ما يجب أن يكون في المستقبل من تطور رقمي في المستشفى أو ما لا يزال مطلوبًا لعملية التغيير للتقدم بنجاح. لم يجب أغلبهم بناء على الظروف الحالية للرقمنة. هم على علم كاف بالانجازات والعمليات الناجحة التي تم اتخاذها داخل المستشفى، في مجال التحول الرقمي، ولكن يعبرون بشكل صريح أن الطريق أمام المستشفى مازال طويلا وان درجة النضج الرقمي لمستشفى مازال محدود. وهذا يؤكد بأن التطوير الرقمي لا يزال قيد التقدم، وأن كيفية المضي قدماً في التحول الرقمي هو محور تركيز رئيسي للمستشفى. هنا نستطيع أن نفتح إحدى الآفاق المستقبلية للدراسة وهو إدخال متغير درجة النضج كعامل وسيط في العلاقة بين القيادة ونجاح التحول الرقمي.

من الآفاق المستقبلية التي نفتحها أيضا في هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين القيادة ونجاح لتحول الرقمي من وجهة نظر أصحاب الياقات الزرقاء الذين قد تكون وجهات نظرهم حول احتياجات القيادة مختلفة تماما عما تم تحديده في هذه الدراسة. إضافة إلى ذلك، تم التركيز في دراستنا على دراسة حالة مؤسسة خدمية في قطاع الصحة، فقد يُطرح السؤال حول ما إذا كان التحول الرقمي يختلف بين القطاعات ونوع التأثير الذي قد يكون له على احتياجات القيادة. فمجرد توسعة النطاق إلى مؤسسات صناعية أو أخرى ناشطة في قطاعات خدمية أخرى قد يؤدي أيضا إلى نتائج أخرى مثرية.

في هذه الورقة، تم تناول مسألة القيادة في تحويل الأعمال الرقمية على نطاق واسع لاكتساب نظرة عامة حول متطلبات القيادة في رقمنة قطاع الخدمات.

## المراجع

- Abdul, R., Jing, Z., Li, W., & Rabeeu, A. (2024, 01/01). Assessing the impact of employee-centric digital transformation initiatives on job performance: The mediating role of digital empowerment. *Strategic Management*, 67-67. <https://doi.org/10.5937/StraMan2300057R>
- Adebajo, D., Teh, P.-L., & Ahmed, P. K. (2018, 2018/02/16). The impact of supply chain relationships and integration on innovative capabilities and manufacturing performance: the perspective of rapidly developing countries. *International Journal of Production Research*, 56(4), 1708-1721. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1366083>
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of business research*, 145, 636-648.
- Baiyere, A., Grover, V., Lyytinen, K. J., Woerner, S., & Gupta, A. (2023). Digital “x” —Charting a path for digital-themed research. *Information Systems Research*, 34(2), 463-486.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. v. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability*, 12(13), 5239.
- Borowska, G. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Współczesna Gospodarka*, 10(3), 11-19.
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Digital Leadership .In *Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World* (pp. 97-115). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-171-320211006>
- Chan, S. C., & Mak, W.-m. (2016). Have you experienced fun in the workplace? An empirical study of workplace fun, trust-in-management and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Dahinine, B., Chouayb, L., & Bensahel, W. (2023). Knowledge management and firm performance in Algerian F&B SMEs :The role of trust as a moderating variable. *Sustainability*, 15(13), 10074.
- Dahinine, B., Laghouag, A., Bensahel, W., Alsolamy, M., & Guendouz, T. (2024). Evaluating Performance Measurement Metrics for Lean and Agile Supply Chain Strategies in Large Enterprises. *Sustainability*, 16(6), 2586. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2586>
- David, R. J., & Bitektine, A. B. (2009). The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research. *The SAGE handbook of organizational research methods*, 160-175.
- De Waal, B., Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). *Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited*.
- Del Giudice, M., Soto-Acosta, P., Carayannis, E., & Scuotto, V. (2018). Emerging perspectives on business process management (BPM): IT-based processes and ambidextrous organizations, theory and practice. *Business Process Management Journal*, 24(5), 1070-1076. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-336>
- Digital, D. (2022). How to lead digital transformation from the top. <https://www.deloitte.com/nz/en/our-thinking/insights/topics/business-strategy-growth/how-to-lead-digital-transformation.html>
- Downes, L., & Nunes, P. (2013, 03/01). BIG-BANG DISRUPTION A new kind of innovator is creating-and destroying-whole markets overnight. And when competitors can come out of nowhere and instantly be everywhere, the old rules of strategy no longer apply. *Harvard business review*, 91, 44.+

- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic information management* (pp. 174-201). Routledge.
- Galazova, S. S., & Magomaeva, L. R. (2019). The Transformation of Traditional Banking Activity in Digital. *International Journal of Economics and Business Administration*.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1054, <https://doi.org/10.2307/259163/>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Heavin, C & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation—towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 38-45.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2020). Options for formulating a digital transformation strategy. In *Strategic information management* (pp. 151-173). Routledge.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018, 2018/03/01/). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52-61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>
- Horlacher, A., & Hess, T. (2016). What does a chief digital officer do? Managerial tasks and roles of a new C-level position in the context of digital transformation. 2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS),
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
- Kaganer, E., Gregory, R. W., & Sarker, S. (2023). A process for managing digital transformation: An organizational inertia perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(4), 1005-1030.
- Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V. (2020, 2020/08/01/). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 306-325. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.004>
- Kane, G. C. (2018). Common traits of the best digital leaders. *MIT Sloan Management Review*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). Aligning the organization for its digital future. <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/>
- Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation*, 69-91.
- Kurilova, A., & Antipov, D. (2020). Impact of digital innovation on company performance. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering,
- Larjovuori, R.-L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. Proceedings of the 22nd international academic mindtrek conference,
- Lerch, C., & Gotsch, M. (2015). Digitalized product-service systems in manufacturing firms: A case study analysis. *Research-technology management*, 58(5), 45-52.
- Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.
- Li, H., Hu, Q., Zhao, G., & Li, B. (2022). The co-evolution of knowledge management and business model transformation in the post-COVID-19 era: insights based on Chinese e-commerce companies. *Journal of knowledge management*, 26(5), 1113-1123.

- Li, L. (2022). Digital transformation and sustainable performance: The moderating role of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, *104*, 28-37.
- Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009, 2009/03/01/). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, *18*(1), 46-55. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2009.01.002>
- Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022, 2022/10/02). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: the case of Tanzania. *Information Technology for Development*, *28*(4), 777-796. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1991872/>
- McGrath, R., & McManus, R. (2020). Discovery-driven. *Harvard business review*, *98*(3), 124-133.
- Mckensey&Company. (2018). Unlocking success in digital transformations. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Unlocking%20success%20in%20digital%20transformations/Unlocking-success-in-digital-transformations.pdf>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, *83*(2), 340-363.
- Micelotta, E., Lounsbury, M., & Greenwood, R. (2017, 03/27). Pathways of Institutional Change: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *43*. <https://doi.org/10.1177/0149206317699522>
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023, 2023/03/01/). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, *188*, 122291. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative Science Quarterly*, *1*(1), 63-85. <https://doi.org/10.2307/2390840>
- Philip, G., & McKeown, I. (2004, 12/01). Business Transformation and Organizational Culture:: The Role of Competency, IS and TQM. *European Management Journal*, *22*, 624-636. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.09.026>
- Raval, T. (2019). Digital Transformation In The Age Of Millennials And Gen Z. *Forbes Technology Council*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/08/20/digital-transformation-in-the-age-of-millennials-and-gen-z/?sh=416dfc592708>
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, *6*(1), 1.
- Schrage, M., Pring, B., Kiron, D., & Dickerson, D. (2021). Leadership's digital transformation: Leading purposefully in an era of context collapse. <https://sloanreview.mit.edu/projects/leaderships-digital-transformation/>
- Schreckling, E., & Steiger, C. (2017). Digitalize or Drown. In G. Oswald & M. Kleinemeier (Eds.), *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation* (pp. 3-27). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-40967-2_1)
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welpel, I. M. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership. *Management Revue*, *29*(2), 114-138 ,
- Scuotto, V., Arrigo, E., Canelo, E., & Nicotra, M. (2020). Ambidextrous innovation orientation effected by the digital transformation. *Business Process Management Journal*, *26*(5), 1121-1140. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2019-0135>
- Shibata, T., Baba, Y., Kodama, M., & Suzuki, J. (2018, 05/07). Managing ambidextrous organizations for corporate transformation: a case study of Fujifilm: Managing ambidextrous organizations for corporate transformation. *R&D Management*, *49*. <https://doi.org/10.1111/radm.12326>

- Sousa, R., & da Silveira, G. J. (2017). Capability antecedents and performance outcomes of servitization: Differences between basic and advanced services. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), 444-467.
- Staffen, S., & Schoenwald, L. (2016). Leading in the Context of the Industrial Revolution. *Retrieved (January 2022) from [https://www. capgemini. com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/resouces\\_leader\\_40\\_industrial\\_revolution. pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/resouces_leader_40_industrial_revolution.pdf)*.
- Venkatraman, M. (1994). It-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition.
- Vinokurova, N., & Kapoor, R. (2023). Kodak's Surprisingly Long Journey Towards Strategic Renewal: A Half Century of Exploring Digital Transformation that Culminated in Failure. *Available at SSRN 4373683*.
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 902693. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9514423/pdf/fpsyg-13-902693.pdf>
- Wef, W. E. F. (2021). Digital Culture: The Driving Force of Digital Transformation. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Digital\\_Culture\\_Guidebook\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Digital_Culture_Guidebook_2021.pdf)
- Westerman, G., Bonnet, D & ,McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Wokurka, G., Banschbach, Y., Houlder, D., & Jolly, R. (2017). Digital culture: Why strategy and culture should eat breakfast together. *Shaping the digital enterprise: Trends and use cases in digital innovation and transformation*, 109-120.

## The impact of Leadership on Digital Transformation Success

### An applied study at King Khalid Hospital, Tabuk region - Kingdom of Saudi Arabia

**Dr. Benameur DAHININE**

Associate Professor - Department of Management

College of Business Administration - University of Tabuk, Kingdom of Saudi Arabia

bdahinine@ut.edu.sa

#### ABSTRACT

Due to the Corona virus crisis, digital transformation has gained great importance among institutions. As a result, they have multiplied their digitalization efforts. Managing a digital company has also become more complex as a result, particularly when it comes to implementing the multiple changes that must be made, such as changing the organization's structure, culture, and strategic dimensions, as well as its processes and relationships with its stakeholders. Despite this, we still know very little about how leadership impacts digital transformation of companies, since leadership trends and their challenges have not yet been comprehensively discussed. In order to fill this gap, we conducted a quantitative study, applied to a health-care organization, to explain how leadership contributes to the success of complex digital transformations. As a result, this study confirmed the positive impact of leadership as expressed through the leader's vision, driving cultural change, empowering employees, and effective relationship management in ensuring successful digital transformation.

**Keywords:** *Leadership, Digital Transformation, Leader's Vision, Digital Cultural Change, Employee Empowerment, Stakeholder Relationship Management.*