

عنوان البحث

دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المستشفيات الخاصة

دراسة ميدانية على مستشفى السعودي الألماني

إعداد الطالب

خالد عبد الله سليمان الطيار

إشراف

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025



قال تعالى:

﴿وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا (36)
وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولًا (37) كُلُّ ذَلِكَ كَانَ سَيِّئُهُ عِنْدَ
رَبِّكَ مَكْرُوهًا (38)﴾

[سورة الإسراء 36-38]

الإهداء

الى التي وهبت فلذة كبدها العطاء والحنان بلا كلل...
وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة...
إلى أغلى ما في الوجود ... والدي الغالية.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله...
إلى من كان يدفعني قدماً نحو الامام لنيل المبتغى...
إلى الانسان الذي قدم وضحي من أجلي...
والدي الغالي، أطل الله في عمره

إلى الذين تقاسموا معي عبء الحياة...
إلى الذين كلما أظلمت الطريق أمامي لجأت إليهم فأناروها لي ووقفوا بجاني ودعموني
وساندوني ... زوجتي الغالية، واخواني وأخواتي

إلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل
إليكم جميعاً أهدي هذه الرسالة، راجياً أن تكون فيها الفائدة والنفع.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمة تتم الصالحات، وبفضله تتحقق المنجزات، الذي أنعم علينا بجزيل الهبات، والصلاة والسلام على خير البريات، محمد بن عبد الله عليه أفضل السلام وأتم الصلوات وبعد: يطيب لي وقد من الله المولى - تبارك وتعالى - عليّ بإتمام هذه الدراسة أن أرد الجميل إلى أهله وأنسب الفضل لأصحابه، فالشكر له سبحانه فله الحمد والثناء بما هو أهله حمداً وثناءً يلقيان بكريم وجهه وعظيم سلطانه.

ثم أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة إلى صرح جامعة ميدأوشن، رئيساً ووكلاء، ولعمادة الدراسات العليا، ولكلية الإدارة عميداً ووكلاء، والشكر الخاص لقسم إدارة الاعمال بكلية الإدارة ممثلاً برئيس القسم وأعضاء القسم الذين قاموا بتدريسي خلال فترة الدراسة المنهجية، وما قدمونه لطلاب العلم.

وأنسب الفضل لأهله وفاءً وعرفاناً ، متقدماً بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى من منحوني الرعاية الصادقة، والتوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى من كتابة هذه الدراسة، حتى خرجت بهذه الصورة، المشرف على هذه الدراسة الدكتور: فايز جراد، والدكتور الفيصل حسن، الذي منحوني من وقتهم الثمين وتفضلهم بقبول الاشراف على هذه الدراسة، والذين لم يتوان لحظة عن إرشادي وتوجيهي إلى أي أمر يخص دراستي ، وكانوا يتابعني ويحثني دائماً على الاجادة والدقة في أداء هذا العمل، حتى يخرج مُستوياً على سُوقه، يُشرفني ويُشرفهم، فجزاهم الله عني خير الجزاء وحفظهم ذخراً وسنداً لأهلهم ووطنهم وأبقاهم مناراً للعلم وطلابه. .

والشكر موصول لكل من قدم لي العون والمساعدة والتشجيع أثناء فترة إعداد هذه الدراسة، وصلى اللهم وسلم على نبينا محمد وآله وصحبه وسلم.

الباحث

فهرس الموضوعات

م	الموضوع	الصفحة
1	البسملة	أ
2	الآية القرآنية	ب
3	الإهداء	ج
4	الشكر والتقدير	د
5	قائمة المحتويات	هـ
6	قائمة الأشكال	ز
7	قائمة الجداول	ز
8	المستخلص عربي وانجليزي	ح - ط
9	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1
10	مقدمة	2
11	مشكلة الدراسة	3
12	تساؤلات الدراسة	4
13	أهداف الدراسة	4
14	أهمية الدراسة	5
15	فروض الدراسة	6
16	المنطلقات النظرية للدراسة	6
17	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة	8
18	المبحث الأول: المبحث الأول: ماهية القيادة الرقمية.	9
19	تمهيد.	9
20	أولاً: مفهوم القيادة الرقمية	10
21	ثانياً: خصائص القيادة الرقمية	11
22	ثالثاً: أهمية القيادة الرقمية.	11
23	رابعاً: أنماط القادة الرقميين:	12
24	خامساً: أهم ركائز القيادة الرقمية	12
25	سادساً: إستراتيجيات ناجحة لتحقيق القيادة الرقمية	13
26	سابعاً: أنماط القادة الرقميين	14
27	المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي	15
28	تمهيد	16
29	أولاً: تعريف التحول الرقمي	16
30	ثانياً: دوافع التحول الرقمي في المستشفيات	17
31	ثالثاً: متطلبات استخدام التحول الرقمي	18
32	رابعاً: آليات وأدوات التحول الرقمي	21
33	خامساً: مزايا وفوائد التحول الرقمي	25
34	سادساً: تحديات ومخاطر التحول الرقمي	26
35	الدراسات السابقة	28
36	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	33

34	المنهجية وطرق البحث.	37
34	عينة الدراسة.	38
34	مجتمع الدراسة.	39
34	أدوات الدراسة.	40
34	حدود الدراسة.	41
35	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	42
36	مقدمة	43
50-36	تحليل البيانات	44
51	النتائج.	45
52	التوصيات.	46
53	المراجع.	47
56	الملاحق (استمارة الاستبيان)	48
59	الملخص	49

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	36
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	37
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	38
4	يظهر دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي بالمستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى.	41
5	يملك القيادة الرقمية في المستشفى المعرفة الكافية لمبادرات التحول الرقمي للإجابة عن استفساراتك.	42
6	نجاح مبادرات التحول الرقمي موضع اهتمام القيادة الرقمية لتبليغ رغبات المرضى في المستشفى.	43
7	تشجع إدارة المستشفى المرضى على إنجاح مبادرات التحول الرقمي من خلال القيادة الرقمية.	44
8	تتميز القيادة الرقمية مع إدارة المستشفى بالتعامل التزيه مع المرضى عن طريق مبادرات التحول الرقمي بشكل ملائم.	45
9	يتميز القيادة الرقمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي في المستشفى بتوفير الجهد من حيث تحويل العمل اليدوي إلى الكتروني.	46
10	تعمل القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي على سهولة الحصول على المعلومات والاهتمام برأي المريض على مستوى الخدمة المقدمة.	47
11	تقوم القيادة الرقمية بالمستشفى في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق قدرتها في استخدام مبادرات تكنولوجيا التحول الرقمي.	48
12	تقدم القيادة الرقمية على إنجاح تكنولوجيا التحول الرقمي بالمستشفى الخدمة الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة.	49
13	يشعر المريض بالأمان عند اتصاله بموظفي تكنولوجيا التحول الرقمي وتعامله مع الكوادر الطبية والعاملين داخل المستشفى.	50

فهرس الأشكال

م	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	36
2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	37
3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية	38
4	يظهر دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي بالمستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى.	41
5	يملك القيادة الرقمية في المستشفى المعرفة الكافية لمبادرات التحول الرقمي للإجابة عن استفساراتك.	42
6	نجاح مبادرات التحول الرقمي موضع اهتمام القيادة الرقمية لتبليغ رغبات المرضى في المستشفى.	43
7	تشجع إدارة المستشفى المرضى على إنجاح مبادرات التحول الرقمي من خلال القيادة الرقمية.	44
8	تتميز القيادة الرقمية مع إدارة المستشفى بالتعامل التزيه مع المرضى عن طريق مبادرات التحول الرقمي بشكل ملائم.	45
9	يتميز القيادة الرقمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي في المستشفى بتوفير الجهد من حيث تحويل العمل اليدوي إلى الكتروني.	46
10	تعمل القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي على سهولة الحصول على المعلومات والاهتمام برأي المريض على مستوى الخدمة المقدمة.	47
11	تقوم القيادة الرقمية بالمستشفى في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق قدرتها في استخدام مبادرات تكنولوجيا التحول	48
12	تقدم القيادة الرقمية على إنجاح تكنولوجيا التحول الرقمي بالمستشفى الخدمة الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة.	49
13	يشعر المريض بالأمان عند اتصاله بموظفي تكنولوجيا التحول الرقمي وتعامله مع الكوادر الطبية والعاملين داخل المستشفى.	50

المستخلص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور رؤية القائد على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على دور قيادة التغيير الثقافي على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، وتوضيح دور قيادة التمكين على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، والكشف عن دور قيادة إدارة شبكة العلاقات على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتفسير النتائج، واستخدمت عينة عشوائية من القادة الموظفين بمختلف مستوياتهم في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتمثل مجتمع الدراسة من القادة الموظفين بمختلف مستوياتهم في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، واستخدام الباحث أداة الدراسة الاستبانة لكي تقيس آراء الموظفين حول القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المستشفيات الخاصة دراسة ميدانية على مستشفى السعودي الألماني، وأهم النتائج : يظهر دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي بالمستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى، ويمتلك القيادة الرقمية في المستشفى المعرفة الكافية بمبادرات التحول الرقمي للإجابة عن استفساراتك، ونجاح مبادرات التحول الرقمي موضع اهتمام القيادة الرقمية لتبليغ رغبات المرضى في المستشفى، وتشجع إدارة المستشفى المرضى على إنجاح مبادرات التحول الرقمي من خلال القيادة الرقمية، وتتميز القيادة الرقمية مع إدارة المستشفى بالتعامل النزيه مع المرضى عن طريق مبادرات التحول الرقمي بشكل ملائم، وتقوم القيادة الرقمية بالمستشفى في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق قدرتها في استخدام مبادرات تكنولوجيا التحول الرقمي.

وأهم التوصيات: الاهتمام بتحديث الأجهزة الطبية المتصلة بالسحابة الالكترونية حيث يوجد لديها دور محوري في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 للتحول الرقمي والابتكار في قطاع الرعاية الصحية بالمملكة، وتشجيع الابتكار والتجديد في قطاع الرعاية الصحية عن طريق استخدام الذكاء الاصطناعي وإنجاح مبادرات التحول الرقمي في ظل القيادة الرقمية، وضرورة توفير بنية تحتية مناسبة وقوية لتكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة والحكومية والمرافق الطبية حيث هو بمثابة العامل المحوري في التحول الرقمي لقطاع الرعاية الصحية.

Abstract

This study aimed to identify the role of the leader's vision in the success of digital transformation initiatives at the Saudi German Hospital in Jeddah from the employees' perspective; to identify the role of cultural change leadership in the success of digital transformation initiatives at the Saudi German Hospital in Jeddah from the employees' perspective; to clarify the role of empowerment leadership in the success of digital transformation initiatives at the Saudi German Hospital in Jeddah from the employees' perspective; and to reveal the role of network management leadership in the success of digital transformation initiatives at the Saudi German Hospital in Jeddah from the employees' perspective. The study used a descriptive-analytical approach to interpret the results. A random sample of employee leaders at various levels at the Saudi German Hospital in Jeddah, Saudi Arabia, was used. The study population consisted of employee leaders at various levels at the Saudi German Hospital in Jeddah, Saudi Arabia. The researcher used a questionnaire to measure employees' opinions on digital leadership and its role in the success of digital transformation initiatives within private hospitals. This was a field study conducted at the Saudi German Hospital. The most important findings are: The role of digital leadership in the success of digital transformation initiatives at the hospital demonstrates a high level of concern for solving the problems faced by patients; the hospital's digital leadership possesses sufficient knowledge of digital transformation initiatives to answer inquiries; and the success of digital transformation initiatives is a priority for digital leadership. To meet the needs of patients at the hospital, the administration encourages patients to successfully participate in digital transformation initiatives through digital leadership. This digital leadership, in conjunction with the hospital administration, is characterized by its transparent and appropriate approach to patient care through digital transformation initiatives. Furthermore, the hospital's digital leadership enhances the quality of healthcare services by leveraging its ability to utilize digital transformation technologies.

Key recommendations include: prioritizing the modernization of cloud-connected medical devices, as they play a pivotal role in achieving the goals of Saudi Vision 2030 for digital transformation and innovation in the Kingdom's healthcare sector; encouraging innovation and modernization in the healthcare sector through the use of artificial intelligence and the successful implementation of digital transformation initiatives under digital leadership; and the necessity of providing a suitable and robust IT infrastructure in private and government hospitals and medical facilities, as this is the cornerstone of the digital transformation of the healthcare sector.

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تُعدّ القيادة الرقمية حاسمة لنجاح مبادرات التحول الرقمي في المستشفيات الخاصة، حيث يتولى فيها القادة مسؤولية وضع رؤية واضحة، وإدارة التغيير، وتعزيز ثقافة رقمية داعمة للابتكار والمرونة. فهي تتطلب مزجاً بين الاستراتيجية التقنية، والتواصل الفعال مع الموظفين والجمهور، والتركيز على تمكين الكوادر البشرية لضمان نجاح الانتقال نحو بيئة عمل رقمية متكاملة.

وتلعب القيادة الرقمية دوراً هاماً في نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وتسعى المستشفيات للاعتماد على القيادة الرقمية لملاحقة هذا التطور السريع في المجال التكنولوجي، ويمثل الإبداع في الأداء ركيزة أساسية لنجاح المنظمات الصحية في تقديم خدمات مناسبة للمرضي، وتعد الخدمات التمريضية أحد الروافد الهامة للخدمات التي تقدمها المستشفيات (العنزي، 2023).

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 لماله من فوائد وإيجابيات عديدة، إذ يمثل إعادة تفكير جذرية في كيفية استخدام المنظمة للتكنولوجيا والأفراد والعمليات بهدف تغيير أداء الأعمال بشكل جذري. ويتضح ذلك من تطوير وتوسيع البنية التحتية الرقمية للمنظمات، والتحول إلى تقديم الخدمات الرقمية، وتعزيز قيادة 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 (داهنين، 2024).

ويعرف التحول الرقمي على أنه عملية التغيير التنظيمي الذي ينشأ عن استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نموذج الأعمال وتوفير إيرادات جديدة وفرص جديدة لخلق القيمة، وبالنسبة للمؤسسات الخدمية، 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 (Wang et al.2022).

فلذا يتمثل تكنولوجيا التحول الرقمي الأداء الأولى التي تعتمد عليها العديد من المنظمات الصحية في (جمع، معالجة، تخزين، استرجاع المعلومات وتخزينها، ووسائل تقنية أخرى) لذلك فإنه كلما ازدادت قدرات تكنولوجيا التحول الرقمي في المستشفيات الخاصة زادت قدرتها على استغلال الفرص وتجنب التهديدات (عبد العزيز، 2015م: 54).

ومن هذا المنطلق يتناول هذا البحث دراسة دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة القيادة الرقمية في فشلها في تحقيق التحول الرقمي بالمستشفيات الخاصة في عدة جوانب رئيسية، أهمها ضعف الدعم والرؤية الاستراتيجية من القيادة العليا، ونقص المهارات الرقمية لدى القادة، بالإضافة إلى مقاومة الموظفين للتغيير، وعدم القدرة على تأمين، ويمكن التغلب على هذه المشكلة من خلال تطوير رؤية واضحة، وتوفير التدريب المناسب، وتبني ثقافة الابتكار، وتأمين البنية التحتية الرقمية .

وقد أشارت دراسة العتيبي (2021) إلى أن التحول الرقمي في المستشفيات السعودية لا يزال يواجه عقبات تتعلق بالبنية التحتية والجاهزية المؤسسية، مما يؤثر على فعالية تطبيقه في تحسين الأداء. كما أكد (Alharthi.2019) أن غياب التقييم العلمي الدقيق لأثر نظم المعلومات الصحية على جودة الخدمة لا يزال يمثل فجوة بحثية قائمة في المملكة العربية السعودية. وعليه، تبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تحليلية تقيّم بشكل مباشر العلاقة بين مستوى رقمته الخدمات الصحية من جهة، والأداء التشغيلي والخدمي للمستشفيات من جهة أخرى.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين؟

تساؤلات الدراسة:

وينبثق من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور رؤية القائد على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين؟
- ما دور قيادة التغيير الثقافي على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين؟
- ما دور قيادة التمكين على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين؟
- ما دور قيادة إدارة شبكة العلاقات على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على دور رؤية القائد على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين.
2. التعرف على دور قيادة التغيير الثقافي على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين.

3. توضيح دور قيادة التمكين على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين.

4. الكشف عن دور قيادة إدارة شبكة العلاقات على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهميتها العملية والتطبيقية:

- الأهمية العملية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة الرقمية ودورها في إنجاح التحول الرقمي لتحسين أداء المستشفيات، وما توفره قرارات الأعمال الإلكترونية في المنظمات من مزايا تنافسية تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. لذلك يجب الاهتمام بدراسة هذا الموضوع من جميع جوانبه المختلفة، وإن هذه الدراسة من الدراسات الأولى التي تتناول أثر استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات الصحية على بعض المستشفيات الخاصة في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين.

- الأهمية التطبيقية: تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة الملاحظة في أدبيات الدراسة حول أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي، وتبرز أهمية الدراسة من أهمية القطاع الصحي بالمملكة العربية السعودية والذي يعتبر من أهم قطاعات الخدمات، إضافة إلى قطاع المستشفيات في المملكة العربية السعودية يعمل في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة على رضا العملاء وهي نفسها إلى حد كبير من حيث خصائص الخدمة المقدمة، مما يعكس أهمية اعتماد هذه المؤسسات على قرارات الأعمال الإلكترونية في أداء أعمالها. العمل بما يحقق معايير الكفاءة والفعالية في إدارتها.

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القيادة الرقمية ومبادرات إنجاح التحويل الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور رؤية القائد وقيادة التغيير الثقافي وقيادة التمكين وقيادة إدارة شبكة العلاقات ومبادرات إنجاح التحويل الرقمي داخل المستشفى الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظريات القيادة الرقمية لم تتحدد كنظريات منفصلة تمامًا، بل هي امتداد وتطوير للنظريات التقليدية لتتكيف مع العصر الرقمي، وتعتمد هذه النظريات على الاستفادة من الأدوات الرقمية والبيانات لاتخاذ قرارات استراتيجية، وتشمل أبرز أفكارها ضرورة التفكير الاستراتيجي، القدرة على التكيف مع التغيير السريع، مهارات التواصل والتعلم المستمر، واستخدام التكنولوجيا بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة .

وتتمحور نظريات القيادة الرقمية في المستشفيات الخاصة حول قيادة التحول الرقمي، وهي تستفيد من نماذج قيادية مختلفة مثل القيادة التحويلية ونظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة (TOE). هذه النظريات تركز على دمج التقنيات الرقمية لتحسين رعاية المرضى، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تبادل البيانات، مع التركيز على مواجهة التحديات مثل مقاومة التغيير، وضرورة أمن البيانات، والحاجة إلى موظفين مؤهلين، وأهم هذه النظريات:

- نظرية القيادة التحويلية: تركز هذه النظرية على إلهام وتمكين الموظفين لبناء ثقة وتحقيق أهداف مشتركة، وهو أمر بالغ الأهمية في مواجهة تحديات التغيير الرقمي. يقوم القادة بتحديد الرؤية والمكاسب المحتملة وتوجيه الموظفين نحوها.

- نظرية التكنولوجيا والتنظيم والبيئة (TOE) تُستخدم هذه النظرية لتقييم تأثير تبني تقنيات الصحة الرقمية على أداء العاملين في المستشفيات، سواء كانت عامة أو خاصة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية المحيطة.
- نظرية التركيز على المستخدم النهائي (الموظفين): تؤكد هذه النظرية على أهمية أن يكون القادة واعين بتجارب الموظفين مع التقنيات الرقمية، والاستماع إلى ملاحظاتهم لتحديد مدى فعالية هذه التقنيات، وتعديلها أو التخلي عنها عند الحاجة لدعم عملهم بدلاً من التسبب في ضغوط إضافية.
- نظرية قيادة التفكير الاستراتيجي: تتطلب القيادة الرقمية قدرات قيادية جديدة تركز على الجدارة في استخدام التكنولوجيا لاتخاذ قرارات تحسن أداء الأعمال وخلق ميزة تنافسية، مع فهم التحولات السلوكية والاقتصادية والاجتماعية التي تحدثها التقنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية القيادة الرقمية.

تمهيد:

يُعرّف مفهوم القيادة الرقمية بأنه منظومة من الكفاءات التي تُمكن القائد من توجيه المؤسسة التعليمية نحو تحقيق رؤية رقمية شاملة، من خلال بناء ثقافة داعمة للابتكار، وتمكين الكوادر من تبني التغيير التكنولوجي، واستخدام البيانات في اتخاذ القرارات (Avolio & Kahai، 2020). إنها قيادة لا تقتصر على المهارات الفنية، بل تُعنى بشكل أوسع ببناء ما يُعرف بـ**"الثقافة التنظيمية الرقمية"**. وتُعرّف هذه الثقافة بأنها منظومة القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة التي تُشجع على التعاون الرقمي، وتتبنى التغيير التكنولوجي، وتُقدم الدعم المستمر للتعلم والنمو المهني المستدام (Schein، 2017).

أولاً: مفهوم القيادة الرقمية:

القيادة الرقمية هي نهج جديد للقيادة يركز على استخدام التكنولوجيا الرقمية والبيانات لتحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وتتضمن القيادة الرقمية استخدام البيانات والتحليلات لاتخاذ القرارات، وتعزيز التواصل والتعاون عبر الوسائط الرقمية، وتعزيز الابتكار وتطوير القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

والقيادة الرقمية هي قدرة القائد على توجيه المنظمة نحو التحول الرقمي باستخدام التكنولوجيا الحديثة، والبيانات، والذكاء الاصطناعي لتحقيق التميز المؤسسي والابتكار. تعتمد على عقلية مرنة تتبنى الرقمنة، وتعزز التعاون، وتتخذ قرارات قائمة على البيانات، مع التركيز على تطوير القدرات الرقمية للموظفين.

والقيادة الرقمية هي القدرة على توجيه المؤسسات خلال التحول الرقمي باستخدام التقنيات والبيانات والاستراتيجيات الحديثة لتحسين الأداء ودفع الابتكار. تجمع بين سمات القيادة التقليدية

وعقلية استشرافية تدمج الأدوات الرقمية في ثقافة العمل، مما يعزز الإنتاجية، يسهل اتخاذ القرارات القائمة على البيانات، ويخلق قيمة طويلة الأجل.

يمكن تعريف القيادة الرقمية على أنها مساهمة القائد في التحول نحو مجتمع المعرفة ومدى معرفته في مجال التقنية وهي الاستخدام الإستراتيجي لأصول الشركة الرقمية بهدف حل مشاكل العمل وسد احتياجاته ويمكن التعامل مع هذا على المستويين التنظيمي والفردى وعند النظر إليها من المستوى الفردي غالباً ما يتم تنفيذ ذلك من قبل المسؤولين عن الإشراف على الأصول الرقمية.

من خلال القيادة الرقمية، يقوم القادة بالاستفادة من الأدوات والتقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والتحليل التنبؤي، والتحليل السلوكي للمستخدمين لتحسين عمليات الأعمال واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك، تشمل القيادة الرقمية تحفيز ثقافة الابتكار والتجربة والتعلم المستمر داخل المنظمة، وتشجيع التواصل الافتراضي والتعاون عبر الشبكات الاجتماعية والمنصات الرقمية الأخرى. بشكل عام، يهدف القادة الرقميون إلى إدارة التحول الرقمي بفعالية، وتعزيز الابتكار والإبداع، وتحسين تجربة العملاء وتحقيق النمو والنجاح في عصر التكنولوجيا الرقمية.

ثانياً: خصائص القيادة الرقمية

القيادة الرقمية تتميز بعدة خصائص تميزها عن أشكال القيادة التقليدية، ومن أبرز هذه الخصائص:

1. التفكير الاستراتيجي الرقمي: يتضمن القدرة على فهم كيفية تأثير التكنولوجيا الرقمية على

استراتيجية المنظمة وتطوير خطط استراتيجية تتضمن التحول الرقمي.

2. التوجيه الرقمي: يتضمن قيادة الفرق نحو تحقيق أهداف الشركة باستخدام التكنولوجيا

الرقمية وتوجيههم في استخدام الأدوات والموارد الرقمية بشكل فعال.

3. تطوير الثقافة التقنية: يتعين على القادة الرقميين بناء ثقافة داعمة للتكنولوجيا داخل المنظمة، وتشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال.
4. القدرة على قيادة التغيير الرقمي: يتعين على القادة الرقميين أن يكونوا قادرين على قيادة عمليات التغيير الرقمي داخل المنظمة، بما في ذلك تحفيز الموظفين وتخطيط وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح.
5. التحليل والتنبؤ: يستخدم القادة الرقميون البيانات والتحليلات لفهم الاتجاهات والأنماط، والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، مما يسمح لهم باتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.
6. الابتكار والتجريب: يشجع القادة الرقميون على ثقافة الابتكار والتجريب، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة واختبارها بسرعة باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

ثالثاً: أهمية القيادة الرقمية:

تعد القيادة الرقمية ضرورية لنجاح المنظمات في العصر الرقمي، وتساهم في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة، ومنها:

1. تحسين الأداء وزيادة الكفاءة: يتيح التحول الرقمي للقيادة الرقمية تحسين أداء المنظمة من خلال استخدام البيانات والتحليلات لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة.
2. تعزيز التواصل والتعاون: القيادة الرقمية تعزز التواصل والتعاون داخل المنظمة عبر الوسائط الرقمية، بالإضافة إلى تشجيع ثقافة التواصل المفتوح وتبادل المعرفة.
3. تحفيز الابتكار والإبداع: يعزز التوجه الرقمي القادة على التفكير الابتكاري وتشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والاستفادة من التكنولوجيا بشكل مبتكر.
4. تحسين تجربة العملاء: تساعد القيادة الرقمية في تحسين تجربة العملاء من خلال استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات مبتكرة وتجارب مخصصة.
5. تحقيق ميزة تنافسية: الاستفادة من التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

6. الوصول إلى عملاء جدد: استخدام قنوات التسويق الرقمي للوصول إلى عملاء جدد وتوسيع

نطاق عمل المنظمة.

رابعاً: أنماط القادة الرقميين:

هناك عدة أنماط للقادة الرقميين يمكن تحديدها بناءً على أساليبهم وأساليب القيادة التي

يتبعونها، ومن بين هذه الأنماط:

1. القائد المبتكر: يتميز هذا النوع من القادة بقدرتهم على تطبيق التكنولوجيا بشكل مبتكر في

إدارة المنظمة وتحفيز الموظفين على تبني الابتكار والتغيير.

2. القائد المنفذ: يتمتع بمهارات تنظيمية عالية، ويحول الأفكار والرؤى إلى خطط قابلة للتنفيذ

على أرض الواقع.

3. القائد الاستراتيجي: يتميز بالقدرة على تحديد الأولويات الاستراتيجية وربط التكنولوجيا

بأهداف المنظمة الكبرى.

4. القائد المتواصل: يتميز هؤلاء القادة بقدرتهم على بناء علاقات قوية ومتواصلة مع أفراد الفريق

من خلال الوسائط الرقمية وتعزيز التواصل المستمر وتحفيز التعاون.

5. القائد المحفز: يتميز هؤلاء القادة بقدرتهم على تحفيز وتشجيع الموظفين على استخدام

التكنولوجيا بشكل إبداعي والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة في العصر الرقمي.

خامساً: أهم ركائز القيادة الرقمية:

1. الرؤية الاستراتيجية الرقمية: وضع رؤية واضحة للتحويل الرقمي ودمجها في الخطة

الاستراتيجية للمنظمة.

2. الكفاءة الرقمية: امتلاك المهارات الفنية والمعرفية اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الرقمية

بفاعلية.

3. الثقافة الرقمية: نشر الوعي بأهمية التحويل الرقمي بين الموظفين (المواطنة الرقمية).

4. القرارات المبنية على البيانات: استغلال أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتوقع

الفرص والمخاطر.

5. المرونة والرشاقة: القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التقنية والتعامل مع

التحديات (الارتجال الاستراتيجي).

سادساً: إستراتيجيات ناجحة لتحقيق القيادة الرقمية:

تتلخص إستراتيجيات تحقيق القيادة الرقمية بشكل ناجح في أربع مبادئ أساسية يمكنك إتباعها

وهي كالتالي:

أولاً: إعمل على صياغة إستراتيجية رقمية مُحكمه تقوم على التعريف بالمنظمة وطبيعة عملها خصوصاً إذا كان نجاحها في الأهداف المرسومة يعتمد بشكل مباشر أو غير مباشر على خلق كيان (أو كيانات) رقمية لها ترجمه خطة واضحة ومفصلة للمحتوى الرقمي الذي سيكون على القناة الموصلة لصوت وأهداف وخدمات ومنتجات هذه المنظمة إلى جمهورها الرقمي.

ثانياً: يجب وضع تكتيكات وآليات للاستخدام الأمثل لوسائل التواصل الاجتماعي التي تلبى احتياجات المنظمة في الوصول إلى جمهورها الرقمي والتواصل المستمر معه وتنميته لتجنب أخطاء قد تكون ضارة أحياناً بسمعة المنظمة وسلامة علامتها التجارية أو التسويقية فليست كل وسائل التواصل الاجتماعي مناسبة لجميع المؤسسات أو المنظمات ولا يوجد هناك قواعد مكتوبة تُحتّم المنظمات على خلق تواجد رقمي في جميع هذه الوسائل.

ثالثاً: عليك الانطلاق لصياغة الإستراتيجيات والآليات المشار إليها سابقاً من فهم مُعمّق لكيفية إدارة العلامات التجارية أو التسويقية وتطوير قيمتها السوقية والاستعانة بأصحاب الخبرة في تطوير المعينات البصرية بما في ذلك الصور والرسوم والفيديوهات لما لها من أثر بالغ في إثراء العلامات التجارية وتعزيز ارتباط الجمهور بهذه العلامات وانطباعها عنها.

رابعاً: إدارة مواقع الإنترنت وتحديث محتواها وانتظام المحتوى المنشور على جميع وسائل التواصل الاجتماعي والعكس صحيح بما يضمن التكامل بين هذه الوسائل جميعها سواء كان ذلك المحتوى إعلامياً أو إعلانياً والعمل بشكل منتظم على تحليل إحصاءات المستخدمين والزوار والتفاعل مع هذه الوسائل والمحتوى المنشور عليه واستخدام تلك الإحصاءات في تطوير الخطة الموضوعية وتعديلها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة أهمها جذب عملاء جدد ينتفعوا من خدمات ومنتجات المنظمة أو داعمين لما تمثله من أهداف أو قضايا أو مساهمين فيما تروج له أيّاً كان ذلك.

سابعاً: أنماط القادة الرقميين:

تبعاً لمؤلفي كتاب (The New Leadership Playbook for the Digital Age)، يمكننا أن نصنّف رواد الأعمال، أو بالأحرى القادة في ظل حقبة التحول الرقمي التي نحيا في كنفها حالياً، إلى أربعة أنماط أساسية وذلك على النحو التالي:

1. **القائد المُنتج:** في العادة يركّز القائد المنتج على توليد النتائج من خلال الخبرة الرقمية والتحليلات والابتكار والسرعة والتركيز على العملاء. وبكلمات أخرى، هذه العقلية من القيادة تستغل كل التقنيات الرقمية الحديثة للعثور على نتائج فعلية وملموسة.

2. **القائد المستثمر:** هذه عقلية فريدة من القادة أيضاً؛ إذ أنّ هذا النمط من القادة لا يركّز على تحقيق أغراض قصيرة الأمد، وإنما يعمل على خدمة أغراض أكبر من النمو وعوائد المساهمين؛ فهو يُوجّه تركيزه صوب تحقيق الاستدامة، وجلب الفوائد للمجتمع، وتوفير المنافع طويلة الأجل.

3. **القائد الموصل:** يعزف هذا القائد على إيقاع لحن بعيد حيث ينصب تركيزه على بناء العلاقات والتواصل والتعاون الفعال لصنع قيمة حقيقية فالعلاقات تعتبر رأس مال اجتماعي ينطوي على قدر كبير من الأهمية والقائمون على القيادة في عصر التحول الرقمي يدركون ذلك جيداً.

4. القائد المستكشف: يهوى هذا القائد فتح آفاق جديدة والوصول إلى طرائق وممارسات وفرص لم يعثر عليها أحد من قبل وهو مدفوع في أثناء ذلك كله بالفضول والرغبة في التجريب والشعور بالقدرة على فعل المستحيل.

فلذا تعتمد القيادة الرقمية على القدرة على دمج التكنولوجيا في صلب الاستراتيجيات التنظيمية. يتطلب ذلك من القادة تطوير مهارات تحليل البيانات، وفهم اتجاهات السوق، والاستثمار في التكنولوجيا بما يتماشى مع رؤية المؤسسة. علاوة على ذلك، يجب على القادة إلهام الموظفين وتشجيعهم على تبني الابتكار ومواصلة التعلم.

المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي.

تمهيد:

التحول الرقمي يوفر المهارات التكنولوجية اللازمة لنجاح جودة الخدمات الصحية للمستشفيات الخاصة بشكل واقعي ويجعلها أكثر فاعلية ودقة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المستفيدين من خدمات الصحية، والعمل على ضرورة العمل على تطوير استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي، وتبني المستشفيات تكنولوجيا التحول الرقمي لما له من أهمية في إدارة المعرفة وعلاقتها بجودة الخدمات الصحية والتي أحدثت تحولاً كبيراً في الدور الجديد للمرضي والعاملين في المستشفيات ليصبحوا أكثر فاعلية في أعمالهم، ومواجهة المستجدات على مهنتهم بكفاءة مهنية عالية.

أولاً: تعريف التحول الرقمي:

تتعدد مفاهيم التحول الرقمي ويمكن اعتباره نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات).

عرف (البار، 2019م: 2) التحول الرقمي على أنه "تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً، يحث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع، فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمنة في ابتكار المنتجات والخدمات".

وعرف كل من (Huebner et al. 2019) التحول الرقمي بأنه: "انتقال المؤسسة من التعامل من الموارد المادية فقط إلى الاهتمام بموارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال، حيث أصبح رأس المال المعلوماتي هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها".

كما عرف (البار وآخرون، 2019م: 214) التحول الرقمي بأنه: "عملية انتقال المؤسسات والشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها".

وعرف (حامد، 2020م: 71) التحول الرقمي بأنه: "التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في البنية التحتية للمؤسسات واستخدام تكنولوجيا الانترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة".

كما عرف (Matarazzo et al. 2021) التحول الرقمي على أنه: الطريقة التي تستخدم بها المؤسسة التقنيات الرقمية لتطوير نموذج عمل رقمي جديد يساعد على خلق قيمة أكبر للمؤسسة". ويعرف التحول الرقمي على أنه تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى اهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وامكانيات، وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز والكفاءة (السلي، 2002م: 57).

ويعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها (عدنان، 2019م، ص 3).

ويعرف التحول الرقمي بأنه "انتقال المنظمة من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى اهتمام بموارد معلوماتية تعتمد على الأنترنت وشبكات الأعمال، حيث تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد واخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي، المعرفي، الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها وفي استخدام مواردها (نجم، 2004: 26).

وأيضاً يعرف التحول الرقمي على أنه "عملية سعى المنظمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا شبكة الانترنت العالمية، لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة، ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها، وذلك من خلال الاعتماد على موارد ثلاثة هي: المعلومات المتدفقة

والمتوافرة بها، وتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة والموارد البشرية المناط بها القيام بالمهام المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في ظل استراتيجياتها.

كما يعرف (محمد 2002م، ص 257) التحول الرقمي على أنه " جهد خاص تباشره المنظمة في تصميم نظام الأعمال المميز، والذي يسمح لها باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى أبعد مدى، مما ينعكس على تمتعها لكل ما تنجيه التقنية الرقمية من امكانيات للعمل والأداء لم تكن متوفرة من قبل، بالإضافة إلى تمتعها بمزايا تصميم النظام للأعمال يحقق لها السبق في المنافسة بحيث يتضمن تصميم الأعمال الاختيار الذكي لعناصر شتى من أهمها ما يلي:

- اختيار العملاء والمستفيدين من الخدمة.
 - تحديد المزايا الفردية التي تقدمها المنظمة لعملائها.
 - تحديد المغريات للموارد البشرية للعمل في المنظمة.
 - تصميم وسائل بناء وتحقيق الربحية.
 - تصميم آليات التميز.
 - تصميم نطاق الأعمال لتحقيق أقصى قيمة.
 - تصميم البناء التنظيمي المناسب.
 - تصميم آليات إدارة المعلومات والمعرفة.
- وبناء على ما سبق يعرف الباحث التحول الرقمي في المستشفيات الخاصة بأنه استخدام التكنولوجيا الرقمية المتعددة على الحاسب عبر مجموعة من التطبيقات الذكية لتسهيل أداء مهام وخدمات الصحية للمستشفيات الخاصة ورفع الكفاءة التشغيلية لعملياتها، بما ينعكس على الوقت والجهد والتكلفة وإرضاء العملاء، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة".

ثانياً: دوافع التحول الرقمي في المستشفيات:

أشار كل من (مخلوف، 2020م: 187) و (Monostori.2020) بأن التحول الرقمي دوافع وغايات

تسعى المستشفيات إلى تحقيقها، وهذه الدوافع تتمثل فيما يلي:

1. **تخفيض التكاليف وضغوط الميزانية:** يساعد التحول الرقمي للمستشفيات على تخفيض تكاليفها نتيجة تخفيض تكاليف التوصيل للجهات المختلفة (كالملاء والمستشفيات الأخرى...) وهو ما يؤدي إلى تخفيض العبء عن كاهل ميزانياتها، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف أحد أهم دوافع التحول الرقمي للمستشفيات.
2. **تحسين الكفاءة التشغيلية للمستشفيات:** يسهل التحول الرقمي من عمليات الإشراف والمراقبة من قبل المسؤولين على العمليات التشغيلية، ويعمل على تنمية الأفكار الإبداعية من قبل العاملين بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
3. **تحسين جودة الأداء وتطويرها:** وذلك من خلال تحقيق الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي في تبسيط وتسريع الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة، وتقديم خدمات مبتكرة ومتطورة، وهو ما يساهم في تحقيق الرضا والقبول ومقابلة توقعات العملاء والمستفيدين.
4. **توفير الوقت والجهد:** يساهم التحول الرقمي في تسهيل عملية الربط بين المستشفيات بعضها البعض أو مع العميل وفي أماكن جغرافية متباعدة في أقل وقت ممكن، وهو ما يكون له مردود إيجابي وواضح، ويضمن مصدر موثوق ومترايط من المعلومات، ومن ثم سهولة تقديم الخدمة والحصول عليها من أي مكان.
5. **رفع مستوى الثقة بالمستشفيات الخاصة:** يتم ذلك من خلال بناء جسور التعاون، وتعزيز الثقة المتبادلة بين المستشفيات والمستفيدين، وزيادة الشفافية المشاركة المجتمعية الإلكترونية، وتوفير البيانات للمستفيدين لتعزيز الابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار.

6. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: حيث إن كل مستشفى تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال

تبني واقتناء أحدث التطورات التقنية التي تساعد في ذلك، ومن ثم الحفاظ على عملائها

الحاليين واستقطاب عملاء جدد.

ثالثاً: متطلبات استخدام التحول الرقمي:

أشار (مخلوف، 2020م: 190-192) بأن هناك العديد من المتطلبات للاستخدام التحول الرقمي

في المستشفيات يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. التقنيات: يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة والبيانات والتخزين

والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول

بكفاءة تشغيلية غير منقطعة كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة

وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبيئة التحتية

للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.

2. البيانات السليمة: يفترض أن يقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم

وفعال وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل

الاحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل كما يجب متابعة البيانات بشكل مستقر

لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

3. الكوادر البشرية: إن الاستخدام السليم للتحول الرقمي لا يمكن أن يتم دون وجود كوادر

مدربة ومؤهلة قادرة على استخدام تقنيات التحول الرقمي والاستفادة منها، لكي يتطلب

تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

4. العمليات: يجب على المستشفيات ارساء بناء تقني يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين

الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي ويتضمن ذلك انشاء بناء

تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها مترابطة مع تقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة والبيانات المعالجة.

5. التشغيل: عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمرتبطة والتي تنتج خدمة مقدمة للمستفيدين، ويجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بالتشغيل الجيد وتطوير الأداء، وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحويل الرقمي، ويتضمن ذلك إنشاء نظام تقني يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة مجالات وعمليات المؤسسة التشغيلية، ويتضمن ذلك الموازنة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة على الاداء ونظام لمحاسبة المسئولية.

رابعاً: آليات وأدوات التحويل الرقمي:

أشار (Adelola and Gungor.2019) بأن هناك العديد من الآليات والأدوات التكنولوجية المرتبطة بالتحويل الرقمي، ومنها تحليلات البيانات الضخمة، سلسلة الكتل، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، الروبوتات، وشبكات التواصل الاجتماعي والتي من المتوقع أن يكون لها تأثير لا يمكن تجاهله على قطاع الخدمات، وخاصة الخدمات الصحية وتتمثل أهم الأدوات فيما يلي:

- تحليلات البيانات الضخمة: هي مجموعة كبيرة جداً من البيانات التي يتجاوز حجمها قدرة برامج قواعد البيانات العادية على تجميعها وإدارتها وتخزينها، يحث تتسم هذه التقنية بالعديد من المميزات والتي من أهمها الحجم والسرعة والتنوع والمأمونية، حيث يمثل الحجم هنا الكمية الهائلة من البيانات التي يمكن معالجتها وتخزينها بينما التنوع يشار إليه بتعدد أنواع البيانات سواء نصية أو مرئية أو مسموعة، بينما تشير السرعة إلى سرعة توليد البيانات، أي مدى سرعة إنشاء البيانات لتلبية الطلب عليها.

يرى الباحث أن تلك المميزات التي تتسم بها تقنية البيانات الضخمة يمكن الاستفادة منها في مجال تحسين واستخدام أداء الخدمات الصحية، حيث يمكن الاستفادة من قدرتها الهائلة على حفظ بيانات عدد كبير من المرضى، وحفظ كم هائل من بياناتهم، فضلاً عن السرعة والدقة الفائقة في الأداء.

- سلاسل الكتل: وهي ما يسمى دفتر الأستاذ الرقمي الذي يسمح بالتقاط المعاملات التي تتم بين عدة أطراف في الوقت الفعلي ويعمل كقاعدة بيانات لامركزية، بحيث يحتفظ ل مشارك بنسخة متطابقة من دفتر الأستاذ، ويتم تحديث جميع نسخ دفتر الأستاذ بشكل رقمي، كما يتم دمج المعاملات المتعددة في " كتل" والتي يتم بعد ذلك ربطها، ولا يمكن تغييرها أو حذفها، وكذلك توفر نظم لإدارة البيانات، بالإضافة لكونها تسمح بتبادل البيانات مع مستويات عالية من الأمان والسرعة والدقة وبتكلفة منخفضة، بما في ذلك مصادقة معاملات النظراء والتسجيل الآلي والمشفر والوقت الحقيقي لمثل هذه المعاملات.

ويرى الباحث أنه يمكن الاستفادة من هذه التقنية في مجال استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي في جودة الخدمات الصحية وتحسينها في المستشفيات الخاصة بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

1. التأمين الصحي: تركز تقنية " سلاسل الكتل" على تأكيد هوية المستخدم في كل عملية استعمال للمعلومات، وبذلك تكون قيمة تماماً في جعل عملية التحقق من الهوية في التأمين الصحي تجرى بطريقة أوتوماتيكية تلقائية، ما يعطي ضماناً في أمن المعلومات عند التوافق بين أطراف التعاقد عبر الشبكات الإلكترونية.

2. إدارة سلسلة التوريد: من المجالات التي يمكن الاستفادة من تقنية سلاسل الكتل بها هي تتبع الأدوية بهدف منع وصول أدوية غير سليمة إلى مرضى قد لا يكونوا على دراية بها، وذلك من خلال العقود المؤمنة بتقنية " سلاسل الكتل" والتي تساهم في مساعدة مؤسسات الرعاية الصحية في

تتبع ظروف العرض والطلب على مدار مدة صلاحية الادوية وعقودها، ورصد كيفية إجراء التبادلات، وتأمين تنفيذ العقود في أوقاتها.

3. **فهرسة سجلات المرضى:** من المشاكل الشائعة في بيانات الرعاية الصحية، قضايا تكرار المعلومات أو عدم تطابق الملفات، كأن يحضر ملف ليس للمريض المطلوب تقديم رعاية له في لحظة معينة، يُضاف إلى ذلك أن ملفات الطوارئ تتبع أساليب مختلفة في تدوينها واسترجاعها كلما تغيير المجال الذي ترتبط فيه، كأن يدخل المريض في حال طوارئ جراحية في مستشفى ما، وبعد فترة يدخل في حال طارئة لمرض في القلب أو الرئة في مستشفى آخر، وتُعدّ تقنية سلاسل الكتل طرقاً مختلفة في إدخال المعلومات واسترجاعها في كل مرة يُجري استخدامها فيها، حيث تتجمع تلك المعلومات في دفتر واحد، ولا يقتصر تبويبها على إسنادها إلى اسم (أو رقم) بعينه، يشير بالطبع إلى المريض نفسه، حيث يستطيع من يبحث عن المعلومات بتلك التقنية أن يحصل على عناوين مختلفة، ومفاتيح مختلفة أنواع المعلومات، لكنها تكون موحدة عبر تعريف موحد يتصل بشخص المريض.

4. **إدارة ملفات المرضى:** مع مرور الوقت تُصبح ملفات المرضى مشتملة على سجل تاريخي للحالات المرضية المختلفة، وهي أمور تستطيع سلاسل الكتل إدارتها بكفاءة، كما يُمكنها أن تضيف إليها فترات العلاج داخل المستشفيات والعيادات الخارجية وغيرها، كذلك تستطيع أن تضيف إلى كل تلك الملفات البيانات التي ترد إليها من الأجهزة التقنية التي تقيس مؤشرات صحية متنوعة، ويستفيد مقدمو خدمات الرعاية الصحية من تجميع تلك المعلومات في استنباط أفضل الطرق لتقديم العناية اللازمة للمرضى.

5. **الذكاء الاصطناعي:** وهو يعني مجموعة من الأدوات التكنولوجية التي يمكنها أن تقوم به ما يقوم به البشر من مهام تحتاج إلى التفكير وإعمال العقل، مثل حل مشكلات محاسبية في وقت قصير وبدقة عالية، يُمكن الاستفادة من الذكاء الاصطناعي في العديد من مجالات الرعاية الصحية،

فقد أشار تقرير منظمة الصحة العالمية الصادر في يونيو 2020 أنه يمكن أن يُساعد الذكاء الاصطناعي في تحسين سرعة تشخيص الأمراض وإجراء الفحوصات ودقتها، كما هي الحال في بعض البلدان الغنية التي بدأت في استخدامه؛ والمساعدة في الرعاية السريرية؛ وتعزيز الأبحاث الطبية وتطوير العقاقير؛ ودعم شتى تدخلات الصحة العامة مثل ترصد الأمراض، وإدارة نظم الصحة.

يري الباحث انه يمكن أيضا للذكاء الاصطناعي أن يمكن المرضى من التحكم بقدر أكبر في رعايتهم الصحية وتعميق فهمهم لاحتياجاتهم المتطورة، ويمكن أن يساعد على سد النقص في الحصول على الخدمات الصحية في البلدان والمجتمعات المحلية التي تعوزها الموارد، ويغلب فيها أن يقيد وصول المرضى إلى العاملين في المستشفيات ومراكز الخدمة الصحية لأي سبب من الأسباب.

- إنترنت الأشياء: ويعرف بأنه شبكة من الأشياء المادية التي ترتبط رقمياً بأجهزة استشعار ومراقبة وتفاعل داخل المؤسسة، وبين المؤسسة وسلسلة التوريد الخاصة بها، مما يتيح الرؤية والمرونة والتتبع ومشاركة المعلومات لتسهيل التخطيط والتحكم والتنسيق في الوقت المناسب لجميع العمليات، ويعني ذلك إن إنترنت الأشياء يعتمد على العمل المنسق والتعاون الذي تقوم به أجهزة الاستشعار، وتقنيات الاتصال للوصول للأهداف المشتركة، ومن ثم يعتبر بمثابة بنية تحتية لمجتمع المعلومات التي تعمل على تقديم خدمات متنوعة متطورة من خلال ربط الأشياء المادية والافتراضية بناء على تقنية المعلومات والاتصالات (محمد، 2021م: 78).

يرى الباحث يمكن الاستفادة من تقنية إنترنت الأشياء في مجالات الرعاية الصحية والمستشفيات من خلال مراقبة ودراسة نشاط الأفراد والمرضى عبر الأجهزة المحمولة كالهواتف الذكية، والمساهمة في تشخيص أكثر دقة للحالات الصحية، وإمكانية إرسال المعلومات إلى الطبيب لتحليلها واتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة، فهذه الأجهزة المتصلة تأخذ لاسلكياً إلى أجهزة الطبيب مثل الكمبيوتر البيانات

الحيوية بالجسم على مدار اليوم ليتم نقلها والهاتف الذكي، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة المرضى وتفاعلهم مع الأطباء، وهو ما يُسهم في تخفيض النفقات الطبية.

- الحوسبة السحابية: وهي "نموذج سهل ومريح لتمكين أتاحه الوصول للشبكة – عند الحاجة- إلى مجموعة مشتركة من الموارد الحاسوبية القابلة للتشكيل وإعادة التكوين والاستخدام، ومنها (الشبكات – الخدمات- الخوادم- التطبيقات- البرامج – المساحات التخزينية- البنية الأساسية) والتي يمكن توفيرها واستخدامها بسرعة فائقة ودون الحاجة لامتلاكها أو وجود إدارة لتكنولوجيا المعلومات".

ويرى الباحث أن تقنية الحوسبة السحابية توفر كافة البيانات والتطبيقات للمستخدمين كخدمات مقدمة عبر الإنترنت، ومن ثم فهي تسمح بتخزين البيانات والبرامج على الخادم المتاح على الحاسب الآلي، ويمكن للمؤسسات الصحية استخدام ذلك من أجل تحسين أدائها، حيث الاستفادة من القدرة التخزينية الهائلة لقواعد بيانات وسجلات المرضى وحفظها، وتقديم خدمات إضافية للمرضى يسهل على الأطباء والإداريين والمرضى الوصول إليها بيسر.

خامساً: مزاي وفوائد التحول الرقمي:

أكد كل من (الشرباز، 2020م: 126) و(الحداد، 2022م: 98) على أن هناك من المزايا والفوائد

التي يحققها التحول الرقمي في كافة أنواع المؤسسات من أهمها ما يلي:

- توفير إستراتيجية لخلق قيمة تنافسية أعلى، وفرق عمل متطورة، واستدامة ثقافة الإبداع.
- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتسحين مستوى أداء الخدمات.
- تحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أدائها، وإدخال خدمات جديدة.

- زيادة الثقة في المؤسسات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمات، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.
- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل.
- إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش ويمل ويفكر ويتفاعل ويتواصل بها الأفراد، اعتماداً على التقنيات المتاحة، مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية.

سادساً: تحديات ومخاطر التحول الرقمي:

أشار (كامل، 2019م: 175) بأنه هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى زيادة التحديات والمخاطر الرقمية يمكن توضيحها فيما يلي:

1. وجود اضطراب رقمي: حيث أدت تقنيات التحول الرقمي إلى تعطل الأنظمة التقليدية عبر القطاعات المختلفة.
2. منهجية تحول الأعمال الإلكترونية: حيث وضعت نماذج الأعمال المتطورة وطرق استخدام تكنولوجيا المعلومات معظم العمليات والأنشطة بالمؤسسات على أسس غير مألوفة.
3. صعوبة تحليل البيانات الضخمة: نتيجة الكم الهائل من البيانات والمعاملات ومتطلبات جودتها، والذي فرض على المؤسسات ضرورة تبني نماذج مستحدثة لإدارة البيانات وتوظيفها بشكل جيد لخدمة عملية اتخاذ القرارات.
4. التأمين الفعال ومخاطر الخصوصية: حيث أصبحت المخاطر الإلكترونية، كسرقة البيانات، والهجمات الإلكترونية، وتهكر الخدمات، وانتهاك حقوق الملكية الفكرية واضحة ومنتشرة وتشكل مخاطر تهدد بيئة الأعمال بشكل عام والخدمية على وجه الخصوص.
5. مخاطر الامتثال لتكنولوجيا المعلومات: حيث تواجه المؤسسات مجموعة من المتطلبات التنظيمية والإدارية الجديدة المرتبطة بتطبيق الأدوات التكنولوجية المستحدثة.

6. اختفاء السجلات المادية: في ظل التشغيل الإلكتروني تتم عملية حفظ البيانات في الذاكرة الرئيسة للحاسب وعلى أقراص ممغنطة يستحيل على الإنسان قراءتها، والوحيد القادر على قراءتها هو الحاسب الآلي، وبالتالي أصبحت البيانات غير مرئية.
7. مخاطر تتعلق بالأجهزة: تكمن هذه المخاطر في تعرض هذه الأجهزة للتلف بسبب التقادم أو سوء الاستخدام أو العوامل الأخرى كأنقطاع التيار الكهربائي المفاجئ، مما يؤدي إلى مشاكل في التطبيقات والبرامج، ومخاطر تتعلق بالإدخال الخاطئ للبيانات ينتج عنها معالجات خاطئة.
8. مشاكل تتعلق بالمخرجات: تتمثل في مدى صدقها وحقيقة تمثيلها لما تم إدخاله من بيانات، وذلك نتيجة لثالث مشاكل أساسية هي: عدم الدقة في تصميم البرنامج، عدم الدقة في الإدخال، وعدم الدقة في المعالجة نتيجة أخطاء البرمجة.

الدراسات السابقة:

تتعدد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة (دور القيادة الرقمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المستشفيات الخاصة)؛ حسب اختلاف متغيراتها، ويكتفي الباحث بأهم تلك الدراسات على حد علمه، ولقد تم حصرها في الآتي تصاعديا ناحية الأزمنة من الأقدم إلى الأحدث:

دراسة (أحمد ، 2023) بعنوان : علاقة التحول الرقمي بجودة الخدمات الصحية، والتي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات الصحية، وذلك بالتطبيق على مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار ومنع تراكمها، وقد تناولت الدراسة متغيرين رئيسيين؛ المتغير المستقل: الرقمنة (شبكات الاتصال – الحوكمة – الأجهزة والمعدات – البرمجيات)، والمتغير التابع: تحسين جودة الخدمات الصحية، وقد قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق على مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار ومنع تراكمها كمجتمع للدراسة، والمكون من (275505) مفردة، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها (450) فرد كقائمة استبيان محل الدراسة. ونظراً لضيق وقت الباحث وارتفاع التكاليف تم اختيار عينة الدراسة من مقدمي الخدمة بالمستشفيات المشاركة في المبادرة بمحافظة القاهرة، وتم استبعاد عدد (66) قائمة استبيان غير متكاملة، والنتائج النهائي لعينة الدراسة بلغ (384) قائمة استبيان بنسبة استجابة حوالي 85%. وتم استخدام برنامج (spss) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الرقمنة (شبكات الاتصال، الحوكمة، الأجهزة والمعدات، البرمجيات) وجودة الخدمات الصحية لمرضى المبادرة الرئاسية للقضاء على قوائم الانتظار.

دراسة (شديد، 2021) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمستشفيات بمحافظة القاهرة، والتي تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية،

القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل مستشفيات بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بُعد الاستجابة، بُعد الاعتمادية، بُعد الملموسية، بُعد الضمان، بُعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (168) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (139) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل المستشفيات، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

دراسة (محمود، 2021) بعنوان: قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن

للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية دراسة حالة، والتي هدفت للتعرف على قياس تطبيق أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن بشقيه المالي وغير المالي بمؤسسات قطاع الخدمات الصحية العاملة بالبيئة المصرية، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على كل من المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل مفاهيم الدراسة، والمنهج الاستنباطي بغية الوصول للفجوة البحثية، ومنهج دراسة الحالة لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي على إحدى مؤسسات القطاع الصحي العاملة بالبيئة المصرية، وهي مجموعة مستشفيات كليوباترا، ولتطبيق دراسة الحالة تم مقارنة نتائج مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعبر عن الأداء المتوازن بالاعتماد على البيانات المستخرجة من القوائم المالية للمستشفى عبر سلسلة زمنية منذ عام 2016 وحتى عام 2019، شملت فترتان هما؛ فترة ما قبل التحول الرقمي (عاما 2016، 2017)، وفترة ما بعد التحول الرقمي (عاما 2018، 2019) وتوصلت نتائج

الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن لمجموعة مستشفيات كليوباترا ، حيث يبدو هذا التأثير واضحاً من خلال تحسين ورفع كفاءة وفعالية كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو، وحاولت هذه الدراسة تحليل الفجوة البحثية بشكل متكامل لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي كأحد متغيرات بيئة التكنولوجيا والمعلوماتية الحديثة على الأداء المتوازن بالقطاع الصحي، ومن ثم توفير دليل من بيئة الخدمات الصحية المصرية عن وجود هذا الأثر، خاصة في ظل توجه الدولة المصرية نحو تطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات والقطاعات، وبذلك تُعد هذه الدراسة- في حدود علم الباحث- إحدى المحاولات الأولى التي تناولت قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية الصحية المصرية.

دراسة (Aceto, et al، 2020) والتي هدفت إلى قياس أثر تقنيات التحول الرقمي (إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية) على أنظمة الرعاية الصحية بإيطاليا، ولتحقيق هذه الهدف قام الباحثون بإجراء دراسة نظرية بالاعتماد على ما تناولته الدراسات والبحوث العلمية في هذا الشأن، وتوصلت الدراسة إلى أن تقنيات التحول الرقمي أحدثت ثورة في مجال تقديم الخدمات الصحية الإلكترونية ونظامها البيئي بأكمله، مما قد انعكس على تطويرها، حيث ساعدت التقنيات الحديثة من إنترنت الأشياء والحوسبة السحابية والبيانات الضخمة إلى الانتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق المتطورة، وهو ما أدى إلى تحسن الأداء الخدمي للمرضى، ومن ثم زيادة رضائهم عن أداء منظومة الرعاية الصحية بإيطاليا.

دراسة (Kraus, et al، 2020) والتي هدفت إلى بيان مدى أهمية التحول الرقمي في القطاع الصحي بأوروبا، وذلك من خلال دراسة أثر تطبيق التحول الرقمي على كافة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية وعلاقته بأصحاب المصالح، ومدى تأثيره على الأبعاد المالية بالقطاع الصحي، واعتمدت الدراسة على التحليل النظري للعديد من المقالات البحثية لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك في الفترة من عام 2015 إلى عام 2020، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في

زيادة كفاءة الأعمال، وتخفيض التكاليف، وخفض المخاطر التشغيلية بالقطاع الصحي، وهو ما يؤدي إلى تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالمؤسسات وتحقيق سلامة العمل، بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين إمكانيات التواصل والتقارب عبر تقنياته المختلفة، ومن ثم المرونة وسهولة الإجراءات، مما يؤدي إلى زيادة وتحسين العلاقات مع المستفيدين.

دراسة (Singh): et al ، (2020) والتي هدفت إلى دراسة أثر تطبيق تقنيات التحول الرقمي على الأداء بالقطاع الصحي بالمستشفيات بدولة الهند، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون بإجراء تحليل نظري انتقادي للآداب في هذا الشأن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتفسير النتائج، وتم استخدام الأداء الاستبيان كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج أن نظام الرعاية الصحية المدعم بإنترنت الأشياء يساهم بشكل فعال في تحسين أداء الخدمات الصحية سواء للعاملين أو المرضى في كافة المجالات الطبية، حيث يساهم في توفير الجهد والوقت عند سعي المريض للحصول على الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف بالمستشفيات، وتحسين الخدمات، وتحقيق رضا المرضى، وزيادة الإيرادات بالمستشفيات.

دراسة (أبوشكر، 2012) بعنوان: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة على جودة الخدمات، والتي هدفت إلى معرفة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في مستشفيات القطاع الخاص في مدينة عمان على جودة الخدمات بأبعادها الصحية والفندقية والإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانتيين الأولى لموظفي عينة مكونة من خمسة مستشفيات تم اختيارها عشوائياً وقد اشتملت الاستبانة على (43) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (154) موظفاً، والثانية لمرضى هذه المستشفيات وقد اشتملت على (43) فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (310) مريضاً، وفي ضوء ذلك جرى وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها استخدام معامل ثبات باستخدام

معامل ألفا كرونباخ لعبارات الاستبانة، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات، والانحرافات المعيارية ومربع كاي، وبعد إجراء عملية التحليل البيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في مستشفيات القطاع الخاص في عمان على جودة الخدمات بشكل عام عند مستوى دلالة (0.05)، وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية لمستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات بين وجهة نظر الموظفين والمرضى في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05)، وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز فاعلية قاعدة المعلومات لتقديم الخدمات بكفاءة عالية، وضرورة الاهتمام بتحديث وصيانة الأجهزة والشبكات الإلكترونية مع استخدام البرمجيات الحديثة وعقد دورات بشكل مستمر للعاملين في المستشفى، بالإضافة إلى أتمتة جميع الإجراءات الورقية، وربط جميع أقسام المستشفى بشبكات التحول الرقمي لتسهيل التواصل بينهم داخليا، والعمل على ربط المستشفيات كافة بشبكة خارجية واسعة لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات فيما بينها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المنهجية وطرق البحث:

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي.
- طرق جمع البيانات: استبانة مغلقة + مقابلات نصف موجهة.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة عشوائية من القادة الموظفين بمختلف مستوياتهم في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من القادة الموظفين بمختلف مستوياتهم في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

أدوات الدراسة:

1. الاستبانة: تقيس آراء القادة الموظفين حول دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
2. المقابلات: تُجرى مع القادة الموظفين بمختلف مستوياتهم في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية للحصول على معلومات أعمق.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود المكانية: تُجرى على أحد المستشفيات الخاصة المتمثلة في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: تنحصر في عام 2025.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة-

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة ومعالجتها إحصائيًا باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة المتعلقة دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

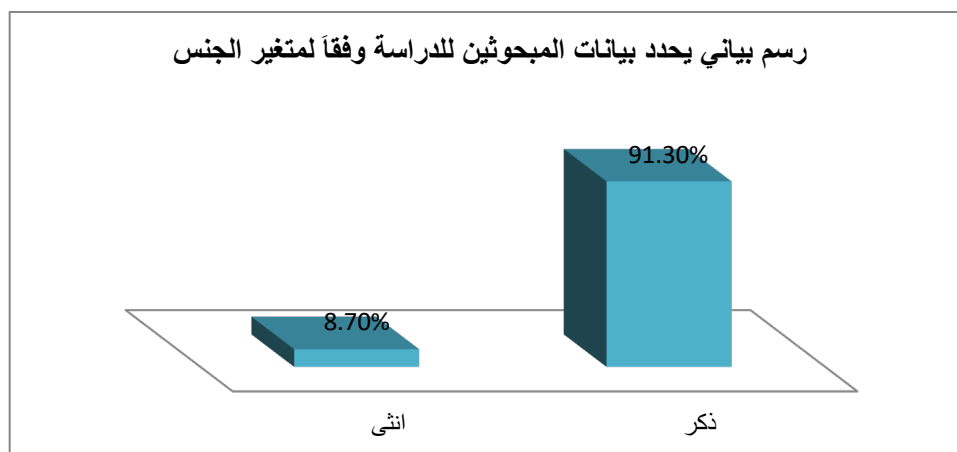
-تحليل البيانات:

أولاً: المعلومات الأولية

أ- توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس.

جدول رقم (1) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	115	91.3%
انثى	11	8.7%
المجموع	126	100%



شكل (1) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لمتغير الجنس

يتضح من خلال كل من الجدول (1) والشكل (١)، أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير

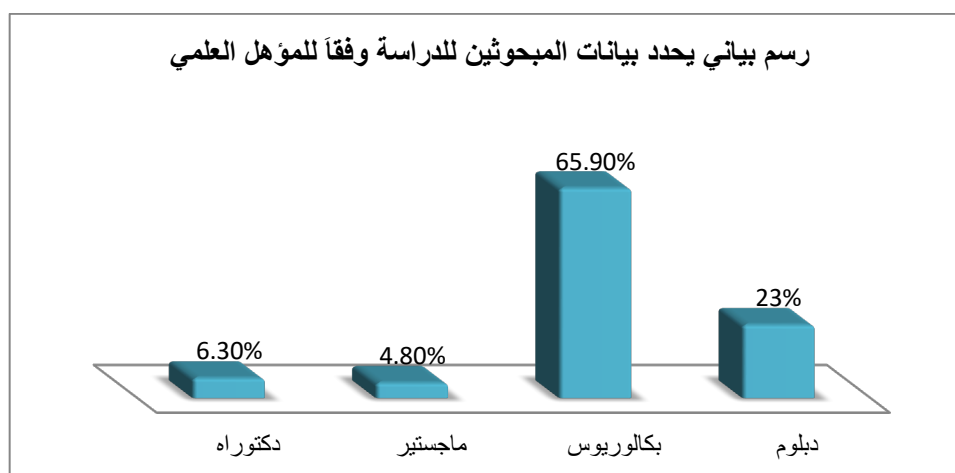
الجنس العاملون بتكنولوجيا التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة

العربية السعودية، يكون (ذكر)، حيث بلغ عددهم (115) موظف أي بنسبة 91.3%، بينما نجد بعض الاناث لعاملين بتكنولوجيا التحول الرقمي في داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية حيث بلغ عددهم (11) موظفة، أي بنسبة 8.7% من حجم العينة الإجمالي للعينة. وهذا يدل على أن الرجال الأكثر اعمالاً بتكنولوجيا التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وذلك نظرا لاهتمامهم بجودة الخدمات الصحية والإدارية المقدمة من قبلهم والحرص عليها.

ب- توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي.

جدول رقم (2) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
23%	29	دبلوم
65.9%	83	بكالوريوس
4.8%	6	ماجستير
6.3%	8	دكتوراه
100%	126	المجموع



شكل (2) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

يتضح من خلال كل من الجدول (2) والشكل (2) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير المؤهل العلمي طبقاً للتخصصات داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية،

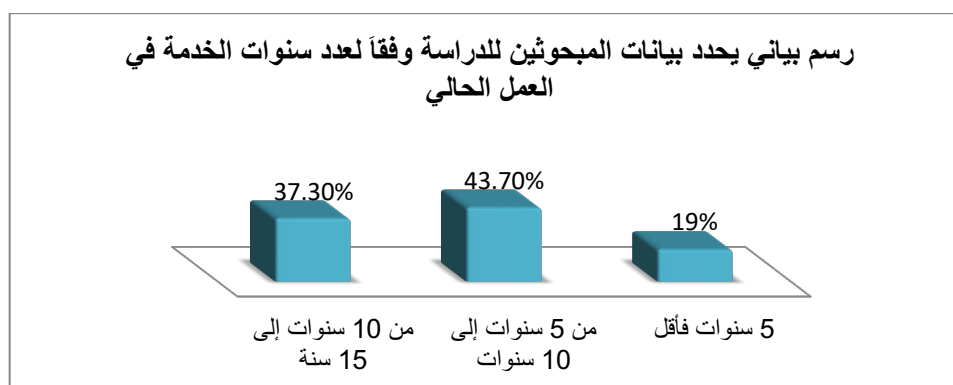
فوجد النسبة الأعلى من العاملين بتكنولوجيا التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ، حاصل على (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (83) موظف، أي بنسبة 65.9%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد عدد بعضهم حاصل على (دبلوم) حيث بلغ عددهم (29) موظف، أي بنسبة 23% ، بينما نجد بعضهم حاصل على (دكتوراه) حيث بلغ عددهم (8) موظف، أي بنسبة 6.3%، بينما نجد البعض من الموظفين والموظفات حاصل على ماجستير في تخصصاتهم لإدارية والصحية ، حيث بلغ عددهم (6) موظف، أي بنسبة 4.8% الحجم الإجمالي لعينة الدراسة .

وهذا ان دل يدل على أن أكثر المؤهلات العملية في التخصصات داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية ويعمل بتكنولوجيا التحول الرقمي يكون حاصل على بكالوريوس، حيث يوجد لديهم المام ومعرفة بتكنولوجيا الرقمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي.

ج- توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة في العمل الحالي.

جدول رقم (3) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة في العمل الحالي

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	24	19%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	55	43.7%
من 10 سنوات إلى 15 سنة	47	37.3%
المجموع	126	100%



شكل (3) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً لعدد سنوات الخدمة في العمل الحالي

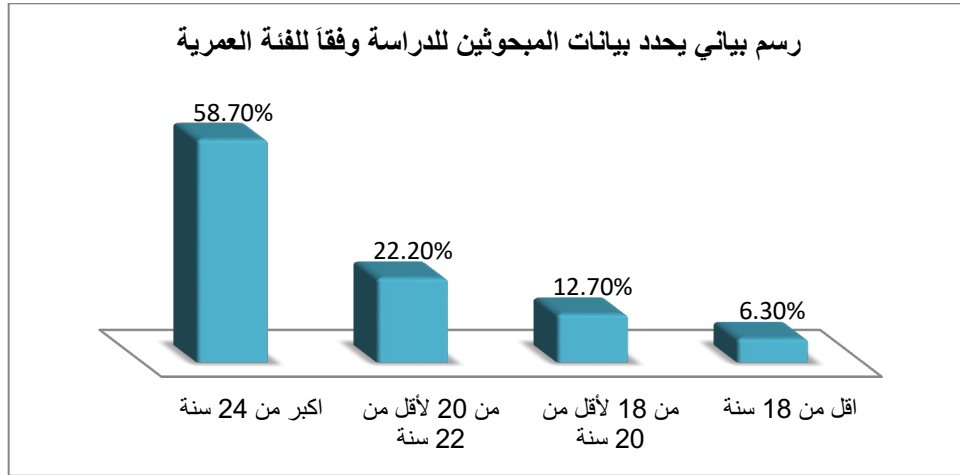
يتضح من خلال كل من الجدول (3) والشكل (3) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير عدد سنوات الخدمة داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، فنجد النسبة الأعلى من العاملين بتكنولوجيا التحول الرقمي في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة، يكون عدد سنوات الخدمة لدية من (5 إلى 10) سنوات، حيث بلغ عددهم (55) موظف، أي بنسبة 43.7%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد عدد بعضهم عدد سنوات الخدمة لديهم من (10 إلى 15) سنة، حيث بلغ عددهم (47) موظف، أي بنسبة 37.3%، بينما نجد بعضهم عدد سنوات الخدمة بمستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة (أقل من 5 سنوات) حيث بلغ عددهم (24) موظف، أي بنسبة 19%، الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

وهذا ان دل يدل على أن عدد سنوات الخدمة للعاملين بتكنولوجيا التحول الرقمي في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة، النسبة الأعلى من (5 إلى 10) سنوات، حيث يوجد لهم خبرة كافية على إنجاح مبادرات التحويل الرقمي.

د- توزيع عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية.

جدول رقم (4) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
6.3%	8	أقل من 18 سنة
12.7%	16	من 18 لأقل من 20 سنة
22.2%	28	من 20 لأقل من 22 سنة
58.7%	74	أكبر من 24 سنة
100%	126	المجموع



شكل (4) يحدد بيانات المبحوثين للدراسة وفقاً للفئة العمرية

يتضح من خلال كل من الجدول (4) والشكل (4) أن معظم أفراد عينة الدراسة في متغير الفئة العمرية، للعاملين بتكنولوجيا التحول الرقمي في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة، الفئة العمرية لديهم من (أكبر من 24 سنة)، حيث بلغ عددهم (74) موظف، أي بنسبة 58.7%، من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، بينما نجد عدد الفئة العمرية (20 إلى أقل 22 سنة)، حيث بلغ عددهم (28) موظف، أي بنسبة 22.2%، بينما نجد الفئة العمرية من (18-20 سنة)، حيث بلغ عددهم (16) موظف، أي بنسبة 12.7%، بينما نجد الفئة العمرية للعاملين بمستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة (أقل من 18 سنة)، حيث بلغ عددهم (8) موظف، أي بنسبة 6.3% الحجم الإجمالي لعينة الدراسة.

وهذا ان دل يدل على أن الفئة العمرية، للعاملين بتكنولوجيا التحول الرقمي في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة، من (أكبر من 24 سنة)، وهم خريجي الجامعات وحاصلين على بكالوريوس مما يوجد لديهم خبرة في التدريب على إنجاز مبادرات التحول الرقمي.

ثانياً: العبارات والمعلومات التي تخص دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول

الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية:

جدول (5)

يظهر دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي بالمستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى.

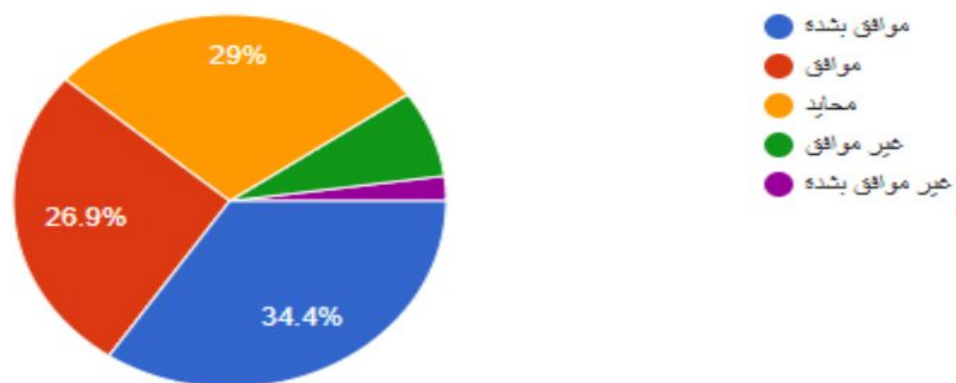
العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	50	34.4%
موافق	13	26.9%
محايد	20	29%
غير موافق	10	8.1%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق أن افراد العينة بأنه يظهر دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات

التحول الرقمي بالمستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى، وذلك قد بلغت نسبة

موافق بشدة 34.4% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق 26.9%، بينما بلغت نسبة محايد

29%، بينما بلغت نسبة غير موافق 8.1%، بينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



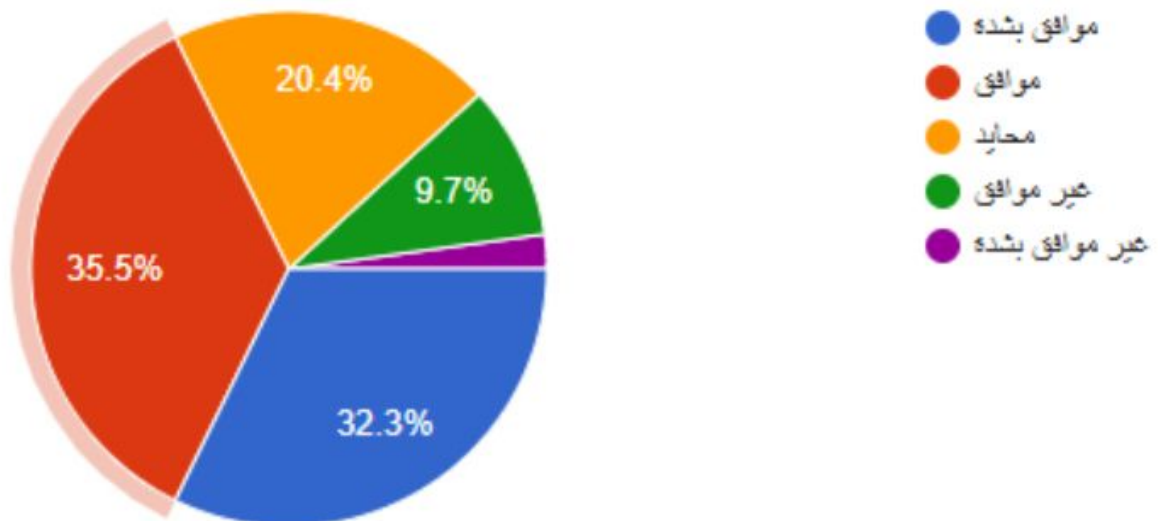
الشكل رقم (5)

جدول (6)

يملك القيادة الرقمية في المستشفى المعرفة الكافية مبادرات التحول الرقمي للإجابة عن استفساراتك.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	30	32.3%
موافق	40	35.5%
محايد	15	20.4%
غير موافق	8	9.7%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق إن القيادة الرقمية يملك في المستشفى المعرفة الكافية مبادرات التحول الرقمي للإجابة عن استفساراتك، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة 32.3%، بينما بلغت نسبة موافق 35.5% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد 20.4%، بينما بلغت نسبة غير موافق 9.7%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



الشكل رقم (6)

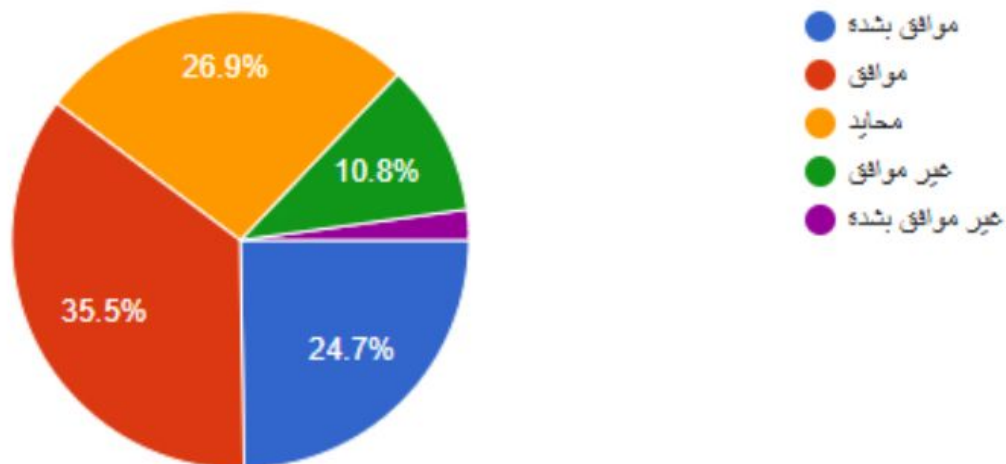
جدول (7)

نجاح مبادرات التحول الرقمي موضع اهتمام القيادة الرقيمة لتبليه رغبات المرضى في المستشفى.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	20	24.7%
موافق	40	35.5%
محايد	23	26.9%
غير موافق	10	10.8%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق بأن نجاح مبادرات التحول الرقمي موضع اهتمام القيادة الرقيمة

لتبليه رغبات المرضى في المستشفى، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة 24.7%، بينما بلغت نسبة موافق 35.5% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد 26.9%، بينما بلغت نسبة غير موافق 10.8%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



الشكل رقم (7)

جدول (8)

تشجع إدارة المستشفى المرضى على إنجاح مبادرات التحول الرقمي من خلال القيادة الرقمية.

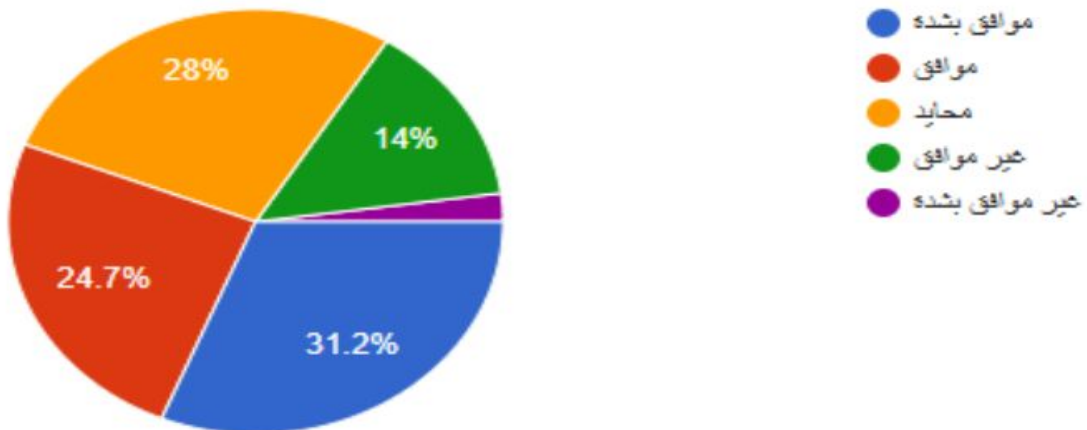
العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	43	31.2%
موافق	20	24.7%
محايد	20	28%
غير موافق	10	14%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق إن إدارة المستشفى تشجع المرضى على إنجاح مبادرات التحول الرقمي

من خلال القيادة الرقمية، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة 31.2% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما

بلغت نسبة موافق 24.7%، بينما بلغت نسبة محايد 28%، بينما بلغت نسبة غير موافق 14%، وبينما

بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



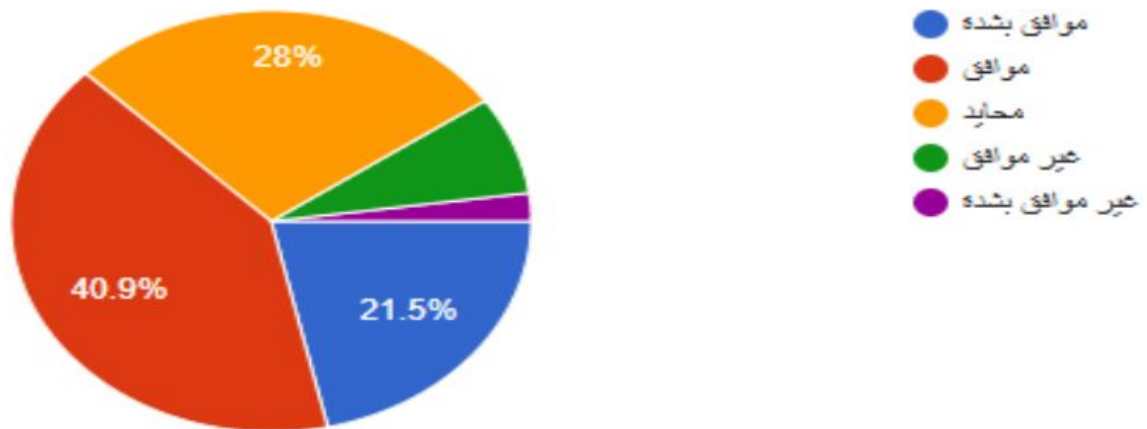
الشكل رقم (8)

جدول (9)

تتميز القيادة الرقمية مع إدارة المستشفى بالتعامل النزيه مع المرضى عن طريق مبادرات التحول الرقمي بشكل ملائم.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق	18	21.5%
موافق بشدة	45	40.9%
محايد	20	28%
غير موافق	10	10%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق أن القيادة الرقمية تتميز مع إدارة المستشفى بالتعامل النزيه مع المرضى عن طريق مبادرات التحول الرقمي بشكل ملائم، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة 21.5%، بينما بلغت نسبة موافق 40.9% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد 28%، بينما بلغت نسبة غير موافق 10%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



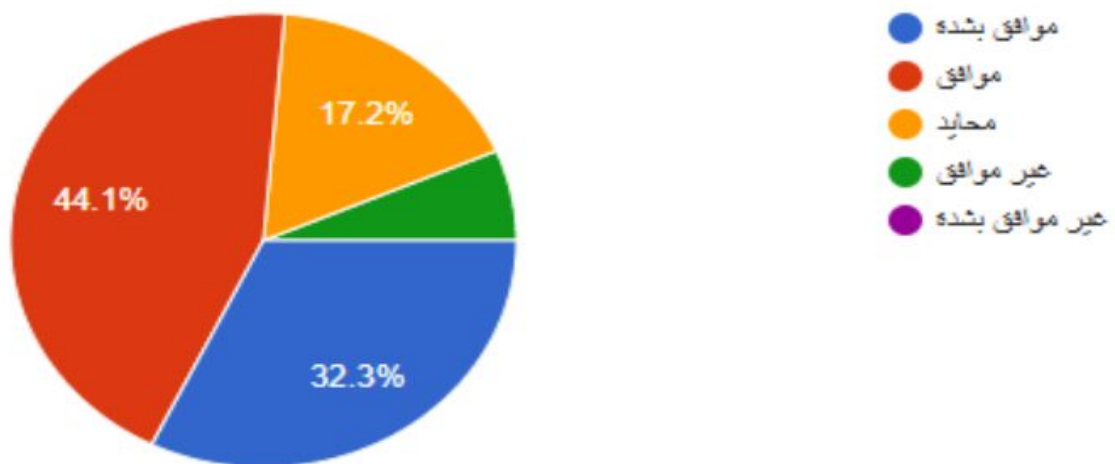
الشكل رقم (9)

جدول (10)

يتميز القيادة الرقمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي في المستشفى بتوفير الجهد من حيث تحويل العمل اليدوي إلى الكتروني.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	25	32.3%
موافق	55	44.1%
محايد	10	17.2%
غير موافق	3	5.3%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق إن القيادة الرقمية يتميز في إنجاح مبادرات التحول الرقمي في المستشفى بتوفير الجهد من حيث تحويل العمل اليدوي إلى الكتروني، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة 32.3%، بينما بلغت نسبة موافق 44.1% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد 17.2%، بينما بلغت نسبة غير موافق 5.3%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



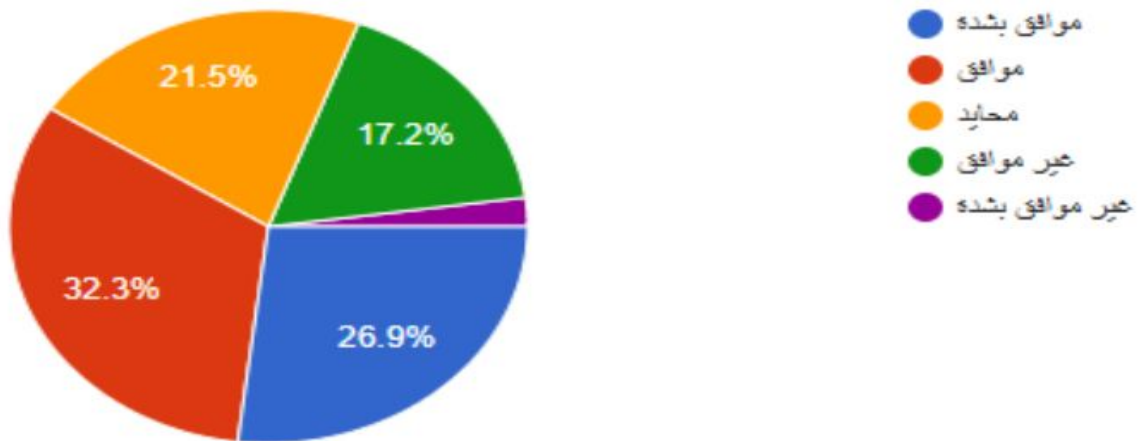
الشكل رقم (10)

جدول (11)

تعمل القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي على سهولة الحصول على المعلومات والاهتمام برأي المريض على مستوى الخدمة المقدمة.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	20	26.9%
موافق	43	32.3%
محايد	20	21.5%
غير موافق	10	17.2%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق أن القيادة الرقمية تعمل على إنجاح مبادرات التحول الرقمي على سهولة الحصول على المعلومات والاهتمام برأي المريض على مستوى الخدمة المقدمة، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة 26.9%، بينما بلغت نسبة موافق 32.3% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد 21.5%، بينما بلغت نسبة غير موافق 17.2%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



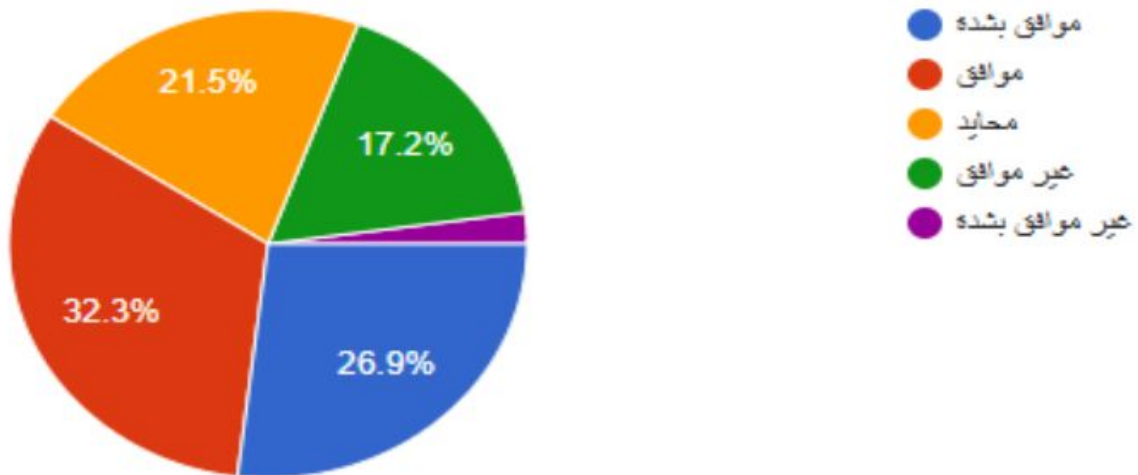
الشكل رقم (11)

جدول (12)

تقوم القيادة الرقمية بالمستشفى في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق قدرتها في استخدام مبادرات تكنولوجيا التحول الرقمي.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	20	26.9%
موافق	43	32.3%
محايد	20	21.5%
غير موافق	10	17.2%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق أن القيادة الرقمية بالمستشفى تقوم في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق قدرتها في استخدام مبادرات تكنولوجيا التحول الرقمي، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة 26.9%، بينما بلغت نسبة موافق 32.3% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد 21.5%، بينما بلغت نسبة غير موافق 17.2%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



الشكل رقم (12)

جدول (13)

تقدم القيادة الرقمية على إنجاح تكنولوجيا التحول الرقمي بالمستشفى الخدمة الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة.

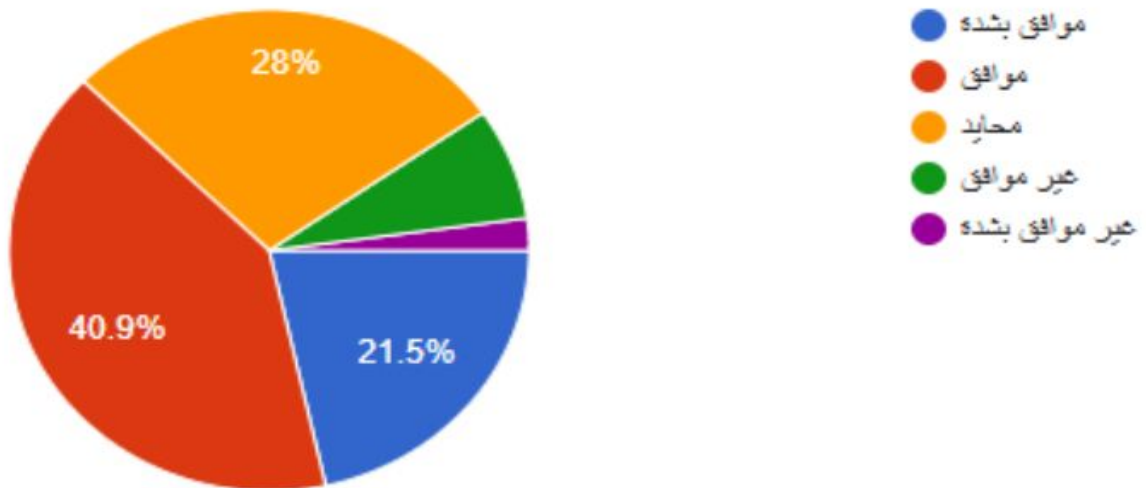
العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق	18	21.5%
موافق بشدة	45	40.9%
محايد	20	28%
غير موافق	10	10%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق أن القيادة الرقمية تقدم على إنجاح تكنولوجيا التحول الرقمي

بالمستشفى الخدمة الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة،، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة

21.5%، بينما بلغت نسبة موافق 40.9% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة محايد 28%، بينما

بلغت نسبة غير موافق 10%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



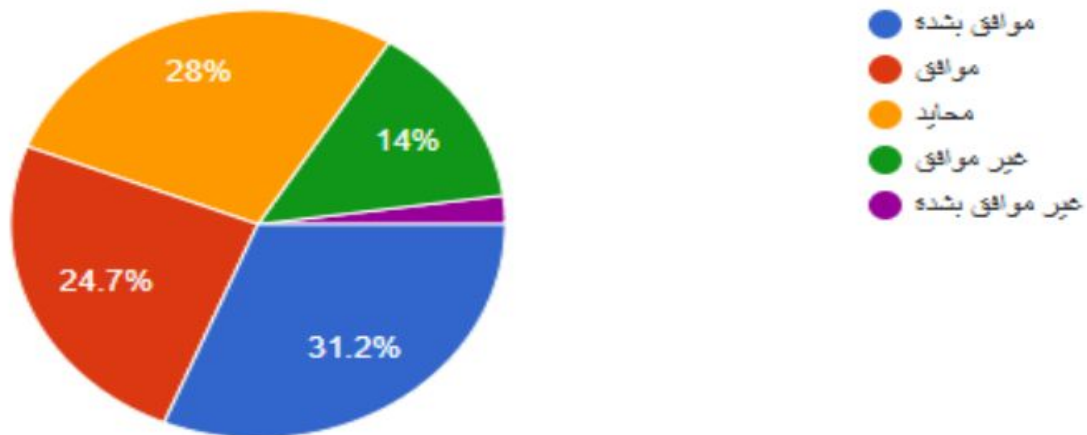
الشكل رقم (13)

جدول (14)

يشعر المريض بالأمان عند اتصاله بموظفي تكنولوجيا التحول الرقمي وتعامله مع الكوادر الطبية والعاملين داخل المستشفى.

العبارات	العدد	النسبة المئوية %
موافق بشدة	43	31.2%
موافق	20	24.7%
محايد	20	28%
غير موافق	10	14%
غير موافق بشدة	0	0.00%
الإجمالي	93	100%

يتضح من جدول السابق إن المريض يشعر بالأمان عند اتصاله بموظفي تكنولوجيا التحول الرقمي وتعامله مع الكوادر الطبية والعاملين داخل المستشفى، وذلك قد بلغت نسبة موافق بشدة 31.2% وهي تشكل أعلى نسبة، بينما بلغت نسبة موافق 24.7%، بينما بلغت نسبة محايد 28%، بينما بلغت نسبة غير موافق 14%، وبينما بلغت نسبة غير موافق بشدة 0.00%.



الشكل رقم (14)

النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المستشفيات الخاصة دراسة ميدانية على مستشفى السعودي الألماني، ويمكن تلخيص نتائجها فيما يلي:

1. يظهر دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي بالمستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى.
2. يمتلك القيادة الرقمية في المستشفى المعرفة الكافية بمبادرات التحول الرقمي للإجابة عن استفساراتك.
3. نجاح مبادرات التحول الرقمي موضع اهتمام القيادة الرقمية لتبليه رغبات المرضى في المستشفى.
4. تشجع إدارة المستشفى المرضى على إنجاح مبادرات التحول الرقمي من خلال القيادة الرقمية.
5. تتميز القيادة الرقمية مع إدارة المستشفى بالتعامل النزيه مع المرضى عن طريق مبادرات التحول الرقمي بشكل ملائم.
6. يتميز القيادة الرقمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي في المستشفى بتوفير الجهد من حيث تحويل العمل اليدوي إلى الكتروني.
7. تعمل القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي على سهولة الحصول على المعلومات والاهتمام برأي المريض على مستوى الخدمة المقدمة.
8. تقوم القيادة الرقمية بالمستشفى في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق قدرتها في استخدام مبادرات تكنولوجيا التحول الرقمي.
9. تقدم القيادة الرقمية على إنجاح تكنولوجيا التحول الرقمي بالمستشفى الخدمة الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة.

10. يشعر المريض بالأمان عند اتصاله بموظفي تكنولوجيا التحول الرقمي وتعامله مع الكوادر الطبية والعاملين داخل المستشفى.

التوصيات:

وبناء على ما تم استنتاجه من هذه الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات الآتية:

1. يوصى الباحث بالاهتمام بتحديث الأجهزة الطبية المتصلة بالسحابة الالكترونية حيث يوجد لديها دور محوري في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 للتحول الرقمي والابتكار في قطاع الرعاية الصحية بالمملكة.
2. يوصى الباحث بتشجيع الابتكار والتجديد في قطاع الرعاية الصحية عن طريق استخدام الذكاء الاصطناعي وإنجاح مبادرات التحول الرقمي في ظل القيادة الرقمية.
3. يوصى الباحث بضرورة توفير بنية تحتية مناسبة وقوية لتكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة والحكومية والمرافق الطبية حيث هو بمثابة العامل المحوري في التحول الرقمي لقطاع الرعاية الصحية.
4. يوصى الباحث باستخدام مبادرات التحول الرقمي حيث هو أحد التقنيات التي يمكن أن تحسن من النتائج الصحية للمرضى من خلال البيانات التي يتم جمعها عن طريق المعدات الطبية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو شكر، أحمد وليد (2012) أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في المستشفيات على جودة الخدمات، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
2. أحمد، عبد الله علي جمعة (2023) علاقة التحول الرقمي بجودة الخدمات الصحية، مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، العدد الرابع عشر، القاهرة.
3. الحداد، رشا (2022) أثر تطبيق تحول الرقمي بمنشآت المراجعة على جودة عملية المراجعة، دراسة ميدانية على البيئة المهنية في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 13، العدد الثاني.
4. داهنين، بن عامر (2024) أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي، دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، السعودية.
5. شديد، مصطفى على (2021) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مجلد 4، العدد 22.
6. الشرباز، على (2020) مكونات استراتيجية التحول الرقمي ضمن أهداف التنمية المستدامة 2030، كلية المنصورة، العراق.
7. علي، أسامة عبد السلام (2013) التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد 2، العدد 37.

8. كامل، محمود (2019) معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، دراسة استكشافية، المجلد الأول، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030.
9. عبد العزيز، محمد عزت (2015) تأثير تطبيق نظم المعلومات على جودة العملية الإدارية، دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع الخاص، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، 27-54.
10. العتيبي، سمير، علي (2021) واقع التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية السعودية وأثره على جودة الخدمات الصحية. مجلة العلوم الإدارية، 28، 2، 45 – 72.
11. العنزي، فايز عبد الله الأسود (2023) دور القيادة الرقمية في تحقيق الإبداع في المستشفيات بالتطبيق على تمريض المستشفيات في الرياض، مجلة مكبات نت، مج 24، ع 4، مصر.
12. محمود، هاني رجب رزق (2022) قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية دراسة حالة، مجلة كلية التجارة القاهرة، العدد الثالث.
13. مخلوف، فاطمة الزهراء (2020) أثر التحول الرقمي على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة لشركة تأمين المحروقات، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر.
14. محمد، خميس (2021) أثر تطبيق تقنية إنترنت الأشياء في ظل تبني الحوسبة السحابية على نظام إدارة المخزن، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد رقم 5، العدد الأول.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abdelkarim E.، Moussa، A.، Abdelhamid M., (2021)، The importance of balanced scorecard in assessing the general performance of Companies- A Case study Adrar milk Company، Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE، 4 (1) ، pp.171-185.

2. Alharthi, H., Youssef, A., & Drew, S. (2019). Challenges in implementing health information systems in Saudi hospitals. *Journal of Health Informatics in Developing Countries*, 13(2), 1–15
3. Karamoy, H., & Tulung, J. E. (2020). The effect of financial performance and corporate governance to stock price in non-bank financial industry. *Corporate Ownership & Control*, 17(2), pp. 97-103.
4. Schallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2020). Digital transformation of business models—best practice, enablers, and roadmap. In *Digital Disruptive Innovation* (pp. 119-138). 48.
5. 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>
6. Hassen, H. B., Ayari, N., & Hamdi, B. (2020). A home hospitalization system based on the Internet of things, Fog computing and cloud computing. *Informatics in Medicine Unlocked*, 5, (6), pp.1-20.

الملاحق

استمارة الاستبيان

السادة / القادة الموظفين بمستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة

المكرمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يتشرف الباحث أن يضع بين أيديكم استبانة بعنوان " دور القيادة الرقمية على نجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية " لاستكمال متطلبات الحصول على درجة التخرج في إدارة الأعمال.

أرجو التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة المرفقة بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة من العبارات الواردة فيها تحت ما يناسبها من البدائل الموضوعية، علماً بأن الاستبانة تتكون من ثلاثة أقسام، وسيتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية ولأغراض البحث العلمي، وتقبلوا فائق الاحترام، شاكرًا لكم حسن تعاونكم.

أولاً: المعلومات الأولية:

أولاً: أرجو التكرم بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة لك:

1. الجنس:

()	ذكر	انثي	()
-----	-----	------	-----

2. المؤهل العلمي:

()	بكالوريوس	()	ماجستير
()	دكتوراه	()	دبلوم

3. عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي.

()	5 سنوات فأقل	()	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
()	من 10 سنوات إلى 15 سنة		

4. الفئة العمرية:

()	اقل من 18 سنة	()	من 18 لأقل من 20 سنة
()	من 20 لأقل من 22 سنة	()	أكبر من 24 سنة

ثانياً: العبارات والمعلومات التي تخص محاور دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك:

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يظهر دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي بالمستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى.					
2	يملك القيادة الرقمية في المستشفى المعرفة الكافية بمبادرات التحول الرقمي للإجابة عن استفساراتك.					
3	نجاح مبادرات التحول الرقمي موضع اهتمام القيادة الرقمية لتبليه رغبات المرضى في المستشفى.					
4	تشجع إدارة المستشفى المرضى على إنجاح مبادرات التحول الرقمي من خلال القيادة الرقمية.					
5	تتميز القيادة الرقمية مع إدارة المستشفى بالتعامل النزيه مع المرضى عن طريق مبادرات التحول الرقمي بشكل ملائم.					
6	يتميز القيادة الرقمية في إنجاح مبادرات التحول الرقمي في المستشفى بتوفير الجهد من حيث تحويل العمل اليدوي إلى الالكتروني.					
7	تعمل القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي على سهولة الحصول على المعلومات والاهتمام برأي المريض على مستوى الخدمة المقدمة.					
8	تقوم القيادة الرقمية بالمستشفى في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق قدرتها في استخدام مبادرات تكنولوجيا التحول الرقمي.					
9	تقدم القيادة الرقمية على إنجاح تكنولوجيا التحول الرقمي					

					بالمستشفى الخدمة الصحية بطريقة صحيحة من أول مرة.
					يشعر المريض بالأمان عند اتصاله بموظفي تكنولوجيا التحول الرقمي وتعامله مع الكوادر الطبية والعاملين داخل المستشفى.

10

المخلص Abstract

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور رؤية القائد على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، والتعرف على دور قيادة التغيير الثقافي على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، وتوضيح دور قيادة التمكين على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، والكشف عن دور قيادة إدارة شبكة العلاقات على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل مستشفى السعودي الألماني في مدينة جدة من وجهة نظر الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتفسير النتائج، واستخدمت عينة عشوائية من القادة الموظفين بمختلف مستوياتهم في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتمثل مجتمع الدراسة من القادة الموظفين بمختلف مستوياتهم في مستشفى السعودي الألماني بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، واستخدام الباحث أداة الدراسة الاستبانة لكي تقيس آراء الموظفين حول القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي داخل المستشفيات الخاصة دراسة ميدانية على مستشفى السعودي الألماني، وأهم النتائج: يظهر دور القيادة الرقمية على إنجاح مبادرات التحول الرقمي بالمستشفى الاهتمام العالي بحل المشكلات التي يعاني منها المرضى، ويمتلك القيادة الرقمية في المستشفى المعرفة الكافية بمبادرات التحول الرقمي للإجابة عن استفساراتك، ونجاح مبادرات التحول الرقمي موضع اهتمام القيادة الرقمية لتبليه رغبات المرضى في المستشفى، وتشجع إدارة المستشفى المرضى على إنجاح مبادرات التحول الرقمي من خلال القيادة الرقمية، وتتميز القيادة الرقمية مع إدارة المستشفى بالتعامل النزيه مع المرضى عن طريق مبادرات التحول الرقمي بشكل ملائم، وتقوم القيادة الرقمية بالمستشفى في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية عن طريق قدرتها في استخدام مبادرات تكنولوجيا التحول الرقمي.

واهم التوصيات: الاهتمام بتحديث الاجهزة الطبية المتصلة بالسحابة الالكترونية حيث يوجد لديها دور محوري في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 للتحول الرقمي والابتكار في قطاع الرعاية الصحية بالمملكة، وتشجيع الابتكار والتجديد في قطاع الرعاية الصحية عن طريق استخدام الذكاء الاصطناعي وإنجاح مبادرات التحول الرقمي في ظل القيادة الرقمية، وضرورة توفير بنية تحتية مناسبة وقوية لتكنولوجيا المعلومات في المستشفيات الخاصة والحكومية والمرافق الطبية حيث هو بمثابة العامل المحوري في التحول الرقمي لقطاع الرعاية الصحية..

Midocean University
College of Management
Business Administration major

**The Role of Digital Leadership in the Success of Digital Transformation
Initiatives within Private Hospitals: A Field Study at the Saudi German
Hospital**

Prepared by:
Khaled Abdullah Suleiman Al-Tayyar
University ID: 252000127

Supervised by:
Dr. Faisal Abdul Hamid
Dr. Fayez Jarad

Year:
2025