

## أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية في كفاءة استراتيجيات التحول

### الرقمي

إعداد: إبراهيم بن سليمان العمرو، سامي بن محمد الضويحي، تركي بن علي الربيعان

### The Impact of Strategic Thinking Dimensions of Health Leadership on the Efficiency of Digital Transformation Strategies

Prepared by: Ibrahim bin Sulaiman Al-Amro, Sami bin Mohammed  
Al-Duwaihi, Turki bin Ali Al-Rubaian

#### ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية في كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مجمع النخيل الطبي، واستخدمت الدراسة (الاستبيان) الذي وزع على عينة الدراسة المكونة من (160) موظف من مجتمع الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للتوصل إلى النتائج، حيث أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي بأبعاده (وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، التفكير الشمولي، التفكير الشخصي، الذكاء في اقتناص الفرص) على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي، وبناء على النتائج خرجت الدراسة بعدة توصيات.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، استراتيجيات التحول الرقمي، القيادات الصحية، مجمع النخيل الطبي.

**Abstract:**

The study aimed to identify the impact of strategic thinking dimensions among healthcare leadership on the efficiency of digital transformation strategies at Al-Nakheel Medical Complex. The study utilized a descriptive analytical approach, with the study population consisting of all employees at Al-Nakheel Medical Complex. A questionnaire was used as a data collection tool and was distributed to a sample of 160 employees. Data analysis was conducted using SPSS to derive the results, which indicated a statistically significant impact of strategic thinking dimensions (such as having a long-term vision for future scenarios, holistic thinking, personal thinking, and intelligence in seizing opportunities) on the efficiency of digital transformation strategies at Al-Nakheel Medical Complex. Based on the findings, the study presented several recommendations.

**Keywords: strategic thinking, digital transformation strategies, healthcare leadership, Al-Nakheel Medical Complex.**

## مقدمة:

إن التحدي الرئيسي الذي يواجه منظمات الأعمال في العالم العربي، سواءً كانت حكومية أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، يتمثل في التعامل مع متطلبات عصر العولمة واستيعاب التقنيات الحديثة التي فرضت نفسها على مختلف جوانب الحياة، في ظل هذه التحديات، أصبحت الإدارة التقليدية بوسائلها وأساليبها غير قادرة على تمكين المنظمات من المنافسة الفعّالة لذا، بات من الضروري لهذه المنظمات تبني أساليب إدارية حديثة تُمكنها من تحسين قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، ويعتبر تبني التفكير الاستراتيجي السبيل الأمثل لضمان بقائها واستمراريتها، ولتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وإدارتها بكفاءة وفعالية (دانوك، 2016).

يُعتبر التفكير الاستراتيجي أحد أنماط التفكير المميزة لدى القادة الناجحين، حيث يمنحهم القدرة على اكتساب المعلومات الضرورية لاتخاذ جميع قراراتهم، مما يمكّنهم من الوصول إلى نتائج هامة تعزز من كفاءة أدائهم ونجاح مؤسساتهم (شلس وحسين، 2017).

وتكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في اعتماده على رؤية شمولية للبيئة المحيطة وربط مكوناتها بشكل متكامل، بالإضافة إلى تطوير المستقبل من خلال الإبداع في البحث عن الأفكار الجديدة، كما يتسم هذا النوع من التفكير بالقدرة على الإدراك والحدس، مما يمكن القادة من تكوين تصور بعيد المدى للمستقبل واستكشاف المجهول بكفاءة ووضوح (Odeesh, 2014).

وتشهد المجتمعات حالياً ثورة صناعية جديدة تتميز بتغيراتها وتطبيقاتها وتداعياتها الفريدة، حيث تتمحور حول التحول الرقمي المعقد والشامل، إنها ثورة صناعية تكنولوجية رقمية ذكية، تختلف عن الثورات السابقة من حيث السرعة، والنطاق، والتأثير الكبير الذي تمتد آثاره إلى مختلف مجالات الحياة التنموية، سواءً الاقتصادية أو الصناعية أو الثقافية أو الاجتماعية. وفي ظل هذه الثورة وما تحمله من توجهات رقمية، تواجه المجتمعات تحديات إقليمية وعالمية تترافق مع تغييرات علمية، تكنولوجية، اجتماعية، سياسية، ثقافية واقتصادية. وهذه التحديات تتطلب من المجتمعات تطوير قدراتها وإمكاناتها لمواجهةها وتذليلها، مع الاستفادة منها في كافة جوانب الحياة (احمد، 2021).

من بين أبرز أولويات الدول هو تطوير القطاع العام، نظراً لأهميته عند الحديث عن مستوى التنمية وتقديم الخدمات للمواطنين، بغض النظر عن التوجهات السياسية أو الأيديولوجية. فلا يمكن تجاهل الدور الحيوي الذي يلعبه هذا القطاع في ضمان استمرارية المجتمعات وتطورها. فالمنظمات العامة تُعد واجهة الدولة التي من خلالها يقيم المواطن مستوى تطور وازدهار حياته بناءً على نوعية وجودة الخدمات المقدمة له. وتقوم منظمات القطاع العام بتبني مبادرات التحول الرقمي لتعزيز قدرتها على تلبية احتياجات المواطنين، وتحسين عملياتها التشغيلية، والبقاء مواكبة للعصر الرقمي. وتشمل هذه المبادرات مجالات واسعة مثل الحوكمة الرقمية، تقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية، الذكاء الاصطناعي، وغيرها من المجالات التكنولوجية المتقدمة (زمورة، 2024).

## مشكلة الدراسة:

إن تحقيق التطبيق الفعال لاستراتيجيات التحول الرقمي في القطاع الصحي السعودي، وخاصة في المستشفيات الحكومية، يمثل هدفاً جوهرياً لتحقيق رؤية المملكة 2030، حيث يجسد التوجهات المستقبلية نحو تحسين الأداء وتقديم الخدمات الصحية بشكل أكثر كفاءة. ومع ذلك، فإن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً نابغاً من تفكير استراتيجي متقدم لدى القيادات العليا في المستشفيات والمؤسسات الصحية. وتكمن مشكلة الدراسة في الملاحظة أن العديد من المستشفيات الحكومية تسعى لتبني الأساليب الإدارية الحديثة، بما في ذلك التحول الرقمي، إلا أنها تواجه تحديات في غياب الخطط والمعطيات الواضحة التي تدعم تنفيذها بالشكل المطلوب. ومن هنا، تتركز الدراسة حول التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية لفهم كيفية تأثيره على نجاح استراتيجيات التحول الرقمي في المستشفيات الحكومية. وبالتطبيق على مجمع النخيل الطبي، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية في كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي؟

و يتفرع من سؤال الدراسة الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، والمتمثلة فيما يلي:

1. ما مدى امتلاك القيادات في مجمع النخيل الطبي لأبعاد التفكير الاستراتيجي (وجود

تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، التفكير الشمولي، التفكير الشخصي، الذكاء في

اقتناص الفرص)؟

2. ما مدى كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي؟

3. هل هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات على استراتيجيات

التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي؟

### أهمية الدراسة:

**الأهمية العلمية:** تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية كبيرة من خلال مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بمجالي التفكير الاستراتيجي والتحول الرقمي، خاصة في القطاع الصحي. فهي تسلط الضوء على كيفية تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الصحية على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي، مما قد يفتح آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية حول العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والابتكار التكنولوجي في القطاع الصحي. بالإضافة إلى ذلك، تساهم الدراسة في سد الفجوة البحثية في هذا المجال من خلال تقديم بيانات ميدانية وتحليلات حديثة تستند إلى واقع المستشفيات الحكومية في السعودية.

**الأهمية العملية:** من الناحية العملية، تقدم الدراسة توصيات وتوجيهات تساعد القيادات الصحية في المستشفيات الحكومية، مثل مجمع النخيل الطبي، على تحسين كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي من خلال تبني أساليب تفكير استراتيجي متقدمة. ستساعد نتائج الدراسة على تحديد العوامل التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على تطبيق التحول الرقمي بفعالية، مما يساهم في تحسين تقديم الخدمات الصحية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الرضا لدى المرضى، وهو ما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة 2030 في تطوير القطاع الصحي.

## اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

**الهدف الرئيس:** التعرف على أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية في كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

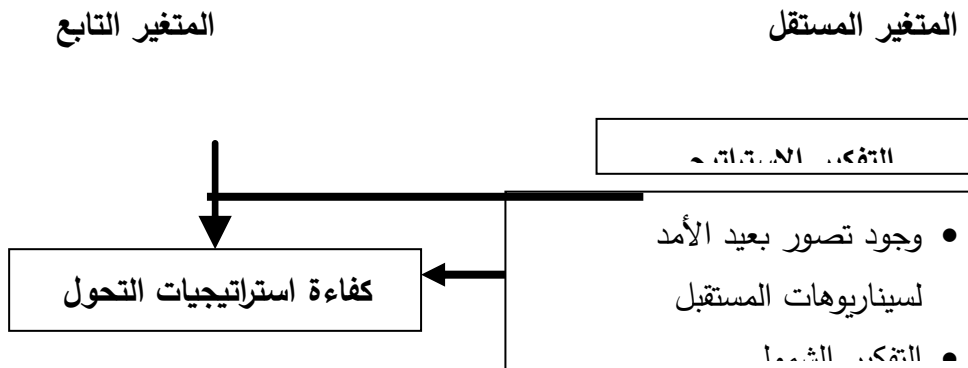
ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى امتلاك القيادات في مجمع النخيل الطبي لأبعاد التفكير الاستراتيجي (وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، التفكير الشمولي، التفكير الشخصي، الذكاء في اقتناص الفرص).

2. التعرف على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

3. قياس مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات على استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

## نموذج الدراسة:



النموذج من إعداد الباحث

## فرضيات الدراسة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادات بأبعاده (وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، التفكير الشمولي، التفكير الشخصي، الذكاء في اقتناص الفرص) على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

ينبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشخصي على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء في اقتناص الفرص على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.



## دراسات سابقة

دراسة (محمود والربيعي، 2018) بعنوان أهمية التفكير الاستراتيجي في شركات التأمين: بحث

استطلاعي في شركة التأمين الوطنية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التفكير الاستراتيجي في زيادة إنتاجية العاملين لوثائق التأمين، في الوقت الذي تتجه فيه الكثير من الدول إلى الاعتماد بشكل كبير على الخدمات التأمينية، ولبلوغ هدف الدراسة بني مخطط فرضي للدراسة تضمن المتغير المستقل والمتغير التابع، والمتغيرات الفرعية، وتم اختيار عينة من الإدارة العليا ومدراء الأقسام لتمثل مجتمع الدراسة، إذ شملت العينة وقوامها 18 فرداً، من أعضاء مجلس الإدارة ومدراء الأقسام العاملين في شركة التأمين الوطنية، وتم جمع المعلومات عن عينة الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان ومجموعة من التقارير السنوية، وعولجت البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية واللا معلمية لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة: أن زيادة إنتاجية العاملين تتأثر بخصائص التفكير الاستراتيجي من حيث الخصائص الشخصية وهي امتلاك القدرات الجوهرية والحدسية وكذلك بالخصائص التنظيمية والتي تعني بالسلوك التي يتصف بها الأفراد في قدرتهم على التحكم في سلوك الأفراد العاملين وتوجيههم توجيهاً صحيحاً، كما وأن التفكير الاستراتيجي بات اليوم ضرورة استراتيجية وليس خياراً من مجموعة الخيارات الاستراتيجية التي تواجه الشركة، فلولا التفكير الاستراتيجي للمدراء فلا يمكن لأي شركة أن تستمر أو تبقى. ومن توصيات هذه الدراسة أن تبدأ المنظمات التي تعيش في بيئة معقدة بتبني فلسفة التفكير الاستراتيجي، ومن ثم العمل على إيجاد ثقافة ملائمة إذا رغبت في تحقيق فاعليتها.

دراسة (حسن وآخرون، 2022) بعنوان تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة

استطلاعية في وزارة الصحة العراقية

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع القيادة الاستراتيجية الممثلة في (الشخصية الاستراتيجية، والتفكير الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي، والقرارات الاستراتيجية) وفاعلية إدارة الأزمات الممثلة في (اتخاذ قرارات الاستجابة، الاتصالات وتدفق المعلومات، حشد وتعبئة الموارد) في وزارة الصحة العراقية من خلال تحليل إجابات عينة من رؤساء الأقسام والشعب في الوزارة بلغت (56) موظفاً، ومن أهم النتائج التي برزت في الدراسة؛ أن هناك تأثيراً إحصائياً للقيادة الاستراتيجية بجميع أبعادها بفاعلية إدارة الأزمات، وتبين أن التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في الوزارة لم يكن بالمستوى المقبول في التأثير بمراحل إدارة الأزمة وتعزيز فرصة تحسين سرعة قرار الاستجابة، مع وجود توجه لتوظيف التغيير الحاصل في الموارد لإحداث المزيد من التغييرات في مجال بناء قدرات لإدارة الأزمة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة قدرة الوزارة على التعلم من الأزمات السابقة عبر تحليل أدائها السابق وأسباب إخفاقاتها السابقة وتقييم كفاءة وفاعلية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تحسينها.

دراسة (سقاط، 2024) بعنوان التحول الرقمي في المنظمات العامة -دراسة تطبيقية على وزارة

الصحة بالمملكة العربية السعودية-.

هدفت الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي في المنظمات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (52) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان أداة مناسبة للدراسة. وقد توصل الباحث

إلى عدد من النتائج من أبرزها: توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للوزارة للتحول الرقمي من خلال توفير الإدارة موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي.

دراسة (محمود، 2022) بعنوان قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات

العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية- دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى 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. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها 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.

## Design Thinking Into the Art of Strategic Management

هدفت هذه الدراسة في التركيز على المديرين الذين يعملون مع محتوى يقوده "تفكير التصميم" تم جمعه من العملاء، وفهم كيفية دمجهم لفهمهم الخارجي للسوق في صنع استراتيجياتهم من خلال أنشطة أو ممارسات روتينية عادية، واعتمدت الدراسة على بيانات إثنوغرافية تم جمعها من مديري المنتجات والاستراتيجيات الذين يعملون معاً في بنك رقمي فقط لصياغة منتج جديد للادخار لعملائهم من خلال استخدام بيانات العملاء. ونتج عن تحليل الدراسة تفاعلات بين بيانات تفكير التصميم وممارسات الاستراتيجية تشير إلى أن المديرين الذين يسعون للاستفادة من تفكير التصميم في منظماتهم يتعين عليهم القيام بذلك من خلال الانخراط المتعدد الأنماط مع المواد، بالإضافة إلى تطبيق طرق متنوعة للتفاعل مع العملاء. كما تشير النتائج بشكل خاص إلى أن المديرين، سواءً بشكلٍ فردي أو جماعي، يحتاجون إلى الانخراط مع المواد الثابتة والديناميكية لإثراء محادثات الاستراتيجية وأفعالها. من خلال تقدير كيفية تشجيع المواد وسياقات الانخراط لأساليب مختلفة من التعامل مع بيانات تفكير التصميم، يمكن للمديرين دمج تفكير التصميم بشكل أفضل في ممارسة الاستراتيجية وفتح استراتيجياتهم لأصوات جديدة وأفكار وطرق جديدة لرؤية السوق. ويوصي الباحث بالقيام بأبحاث مستقبلية بناءً على المنظور القائم على التصميم حول الاستراتيجية تقوم بفحص الأفعال الاستراتيجية المختلفة الممكنة من خلال الرؤى وبيانات العملاء الغنية المتزايدة التي توفرها عمليات التصميم.

دراسة (Hunitie, 2018) بعنوان  
Impact of Strategic Leadership on Strategic  
Competitive Advantage through Strategic Thinking and Strategic Planning: A  
Bi-Meditational Research

هدفت الدراسة إلى فحص دور متغيرين وسيطين، وهما التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي، في تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية. وافقت ثلاثة مستشفيات عامة في قطاع الرعاية الصحية في الأردن على المشاركة في الدراسة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان تم تطويره استناداً إلى مراجعة الأدبيات. تم توزيع 1000 استبيان على المستشفيات، وعاد 521 استبياناً بمعدل استجابة بلغ 52.1%. أشارت النتائج إلى أن القيادة الاستراتيجية تنبأت بشكل كبير بالتخطيط الاستراتيجي، والتفكير الاستراتيجي، والميزة التنافسية، كما كشفت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي مرتبطان بشكل إيجابي وذو دلالة بالميزة التنافسية، وبناءً عليه، تم التأكيد على أن التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وسطا تأثير القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، على الرغم من أن تأثير التفكير الاستراتيجي على الميزة التنافسية كان أكبر من تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية. ركزت الدراسة على أن كلاً من التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي كانا ضروريين في سياق القيادة الاستراتيجية، حيث يتم تطوير الاستراتيجيات من خلال التفكير الاستراتيجي وتفعيلها عبر التخطيط الاستراتيجي.

دراسة (Tajpour et al, 2018) بعنوان  
The Effect of Managers Strategic  
Thinking on Opportunity Exploitation

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في تأثير التفكير الاستراتيجي للمديرين على استغلال الفرص، شملت العينة الإحصائية لهذه الدراسة 150 مديراً فنياً من وكالات وشركات السفر والسياحة. وتم تحديد حجم العينة ليكون 50 شخصاً، من بين العناصر المتعلقة بتفكير المديرين الاستراتيجي، كان معدل التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية وأهمية رأي العملاء (داخل وخارج المنظمة) في اتخاذ القرار هما الأولويتان الأولى والثانية، على التوالي، تشير النتائج إلى أن العلاقة بين متغير التفكير الاستراتيجي ومتغير استغلال الفرص إيجابية، وهذا يعني أنه إذا كان التفكير الاستراتيجي للمديرين في حالة أفضل، سيكون استغلال الفرص أفضل، علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أنه من بين العناصر المتعلقة بمتغير التفكير الاستراتيجي، فإن العلاقة بين أهمية رأي العملاء في اتخاذ القرار، واستخدام إمكانيات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، واستخدام التكنولوجيا لتحقيق أهداف المنظمة مع المتغير التابع إيجابية، كما أن العلاقة بين متغير عدم ترك مشاكل الإدارة التنظيمية للمدير الأعلى مع المتغير التابع إيجابية، ولا توجد علاقة ذات دلالة بين العناصر الأخرى المتعلقة بتفكير المديرين الاستراتيجي والمتغير التابع. ووفقاً لنتائج الدراسة، فإن نمو المنظمة وبقائها في عالم اليوم الفوضوي والتنافسي يعتمد على تحديد واستغلال الفرص.

دراسة (Aghaie et al, 2020) بعنوان The Impact of Strategic Thinking on

Organizational Performance Staff of Zabol University of Medical Sciences

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير التفكير الاستراتيجي ومكوناته على الأداء التنظيمي للموظفين في جامعة زابل للعلوم الطبية في إيران. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الترابطي، حيث استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على عينة تتألف من 169 موظفاً باستخدام عينة عشوائية

بسيطة. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 20 وتطبيق اختبار الانحدار الخطي. وكشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة عن عدة نقاط رئيسية، حيث أظهرت أن التفكير الاستراتيجي ومكوناته يمتلكان تأثيراً إيجابياً على الأداء التنظيمي لموظفي الجامعة، ومن بين المكونات الأربعة للتفكير الاستراتيجي، كان للبصيرة أكبر تأثير، تليها التركيز على الهدف، والتفكير المنهجي، والفرصة الذكية. في ختام الدراسة، أوصى الباحثون بأن يتم النظر إلى العوامل الأخرى التي قد تؤثر على الأداء التنظيمي في الوقت نفسه مع التركيز على التفكير الاستراتيجي.

دراسة (Kraus et al, 2021) بعنوان Digital Transformation in Healthcare:

#### Analyzing the Current State-of-Research

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة لحالة الرقمنة في أدبيات الرعاية الصحية، واكتشاف التطبيقات الرئيسية لإدارة الأعمال والتكنولوجيا التحويلية الرقمية من قبل أصحاب المصلحة في الرعاية الصحية، وتحديد أجندة بحث مستقبلية محتملة. بهدف تحديد الفوائد المحتملة للتقنيات الرقمية التي تم تقديمها سابقاً للمنظمات التي تقدم الرعاية الصحية وغيرها من أصحاب المصلحة، وقد نتج عن التحليل خمسة مجموعات واسعة؛ (1) التركيز على المريض في إدارة الرعاية الصحية مع التأكيد على فرعي التمكين للمرضى وتأثير السلوك متعدد القنوات على صحة ورفاهية المستهلكين؛ (2) تأثير اعتماد تكنولوجيا المعلومات الصحية المبتكرة على الكفاءة التشغيلية ومرونة المستشفيات؛ (3) الصفات الرئيسية التنظيمية والآثار الإدارية؛ (4) العواقب على ممارسات القوى العاملة؛ (5) العوامل الاجتماعية والاقتصادية. ولقد أظهرت هذه الدراسة أن فهم التحول الرقمي في الرعاية الصحية يشمل في الغالب رقمنة المعلومات واعتماد تكنولوجيا المعلومات الصحية في الهياكل التقليدية للرعاية الصحية. لبناء رؤية أكثر



شمولية للتحول الرقمي في الرعاية الصحية، أبرزت الدراسة حاجةً كبيرةً لإجراء أبحاث حول تحول نماذج الأعمال والآثار المترتبة على إدارة مجموعات المصالح المختلفة.

دراسة (محمود، 2024) بعنوان تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في

القطاع الصحي في محافظة القاهرة والجيزة في مصر

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي في محافظة القاهرة والجيزة. و تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدمت استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأطباء، والصيادلة، والتمريض العاملين في عدد (4) مستشفيات من بين جميع مستشفيات محافظة القاهرة والجيزة في جمهورية مصر العربية، وقد تم اختيار هذه المستشفيات لتمثيلها لقطاعات المستشفيات الممثلة لمجتمع البحث (مستشفى جامعي ومستشفى مركزي ومستشفى عام ومستشفى تخصصي للأمراض الجلدية والتاسلية) ولاختيارهم وفق منظومة التحول الرقمي بوزارة الصحة وتبقيهم لتقنيات الذكاء الاصطناعي محل الدراسة وقد بلغ عددهم (2277) مفردة وبلغت عينة البحث (329) مفردة تم توزيع قائمة الاستقصاء عليهم وجمعها وتحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS . وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي في محافظة القاهرة والجيزة ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي في محافظة القاهرة والجيزة، يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (الذكاء الاصطناعي وجودة اتخاذ القرار) باختلاف خصائصهم الديموغرافية (النوع - الوظيفة - العمر - التعليم). وأهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة اهتمام القطاع



الصحي بمفهوم الذكاء الاصطناعي وبعملتي تجربة المستخدم والتدريب والتطوير، اتخاذ السياسات والإجراءات التي تعمل على زيادة مستوى إدراك العاملين لأهمية الذكاء الاصطناعي من خلال عقد دورات تدريبية للعاملين فيها.

### التفكير الاستراتيجي:

برز مفهوم التفكير الاستراتيجي والقضايا الفلسفية المرتبطة به كاستجابة من الأوساط البحثية لدراسة فعالية التخطيط الاستراتيجي كنهج للإدارة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المؤسسية، حيث أشارت الرسول (2017) إلى أن التفكير الاستراتيجي يعدّ بديلاً للتخطيط الاستراتيجي، إذ كان يُنظر إليه سابقاً كفكرة لبعض الباحثين فقط، ولم يتم اعتماده إلا بعد تعرّث التخطيط الاستراتيجي في حل مشكلات المؤسسات.

وبحسب (Zahra & Nambisan, 2022)، فإن التفكير الاستراتيجي يمثل القدرة على تطوير خطط فعالة تتماشى مع أهداف المنظمة ضمن ظروف اقتصادية معينة، حيث يسهم التفكير الاستراتيجي في تمكين مديري الأعمال من مراجعة مشكلات المؤسسة، وتطبيق التخطيط طويل الأمد، وتحديد الأهداف والأولويات، إلى جانب التعرف على المخاطر والفرص المحتملة.

كما أشار (Haycock et al, 2022) إلى أن التفكير الاستراتيجي يعتبر نشاط ذهني فردي تستفيد منه المنظمات بهدف استكشاف استراتيجيات تنافسية تجعلها تتميز عما هي عليه حالياً، ولا يُعدّ هذا التفكير مماثلاً لوضع خطة استراتيجية، حيث إن الخطة تحدد الأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف،

بينما يركز التفكير الاستراتيجي على تشكيل المفاهيم العامة والشاملة التي توجه المؤسسة نحو مستقبلها بناءً على الظروف البيئية المتوقعة.

وللتفكير الاستراتيجي مجموعة من الأبعاد التي توضح تشتمل أبرزها (وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، والتفكير الشمولي، والتفكير الشخصي، الذكاء في اقتناص الفرص)، كما هو موضح فيما يلي:

**وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل:** برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات بسبب التحديات التي تواجه المؤسسات، خصوصاً في ظل البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير السريع والمستمر، مما يجعل من الصعب التكيف معها بطرق تقليدية وتصورات قصيرة المدى (الدوري وصالح، 2021). ويُعد إنشاء السيناريو أداة تدعم اتخاذ القرارات الجيدة، إذ يعتمد على دراسة منهجية للاتجاهات المستقبلية المحتملة وتأثيرها على تحقيق رؤية مشتركة، ولا يتعلق بناء السيناريو بـ"التنبؤ بالمستقبل" أو الدقة التامة، بل يهدف إلى تقليل احتمال ارتكاب أخطاء جسيمة، مع الإقرار بأن هناك عدة طرق لتحقيق رؤية مشتركة، لكل منها خصائص مميزة (Moriarty et al, 2015).

ويعتمد تخطيط السيناريو على افتراضات حول المستقبل وتغيرات بيئة المؤسسة مع مرور الوقت، حيث يهدف إلى تحديد مجموعة محددة من أوجه عدم اليقين التي قد تواجه المؤسسة مستقبلاً، وبالتالي، فإن بناء السيناريوهات المستقبلية يمثل أفضل طريقة لتوجيه المؤسسة على المدى الطويل (Mariton, 2019).

**التفكير الشمولي:** يُعرّف التفكير الشمولي على أنه القدرة على رؤية الصورة الكاملة وفهم وتوقع الترابط بين مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع المطروح، حيث يشير إلى التحليل الشامل للعناصر المعقدة في المؤسسة، ويأخذ التفكير الشمولي بعين الاعتبار غايته وقيمه ووظيفته ضمن بيئة المؤسسة وعملياتها وهيكلها، ويُعد أساساً لتطوير تصميم الأعمال، والتفكير في النظم، وتشكيل الاستراتيجيات (Hossain, 2018). وبحسب (Benoit & Miller, 2017)، يتميز التفكير الشمولي بالنهج الجدلي، حيث يتضمن فهم النظام من خلال إدراك الأنماط الواسعة النطاق والاستجابة لها، ويميل المفكرون الشموليون إلى رؤية الأحداث كنتيجة لعوامل خارجية، ويركزون على السياق والعلاقات والعناصر الخلفية في المشاهد المرئية.

وتتمثل أهمية التفكير الشمولي في الإدارة المؤسسية، إذ ينبغي على المديرين فهم كيفية تفاعل مختلف وظائف العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يحتاج المدير التنفيذي إلى التعرف على كيفية مساهمة التفكير الشمولي في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يتيح للقائد توزيع مسؤوليات الأقسام مع مراعاة الهدف الأساسي، وقد يُنتقد المفكرون الشموليون لقلة اهتمامهم بالتفاصيل، لكنهم قد يواجهون ضغطاً أقل عند التعرض لتحديات صغيرة خلال مسار تحقيق الأهداف الأساسية (Hildebrand et al, 2019).

**التفكير الشخصي:** التفكير الشخصي الذاتي هو عملية يقوم بها الفرد بمفرده لاستكشاف وتقييم أفكاره ومعتقداته وقيمه الشخصية، ويشمل هذا النوع من التفكير التأمل الذاتي وتحليل السلوك والتفكير بعمق لفهم الذات والسعي نحو التطور الشخصي، ويُعد التفكير الشخصي أداة قوية للنمو الشخصي والتطوير الذاتي؛ فمن خلال تحليل الأفكار والمعتقدات، يمكن التعرف على أنماط السلوك واكتشاف القيم

التي توجه الحياة، كما يساعد التفكير الشخصي على تحديد الأهداف وتحقيقها، حيث يمكن تقييم القدرات وتحديد نقاط الضعف للعمل على تحسينها (سلطان، 2023).

## التحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي أحد التوجهات العالمية الحديثة التي من الضروري اتباعها لتحقيق المزيد من السرعة في إنجاز المهام والمعاملات، وتوفير الوقت والجهد، وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية والجودة في جميع الأعمال والخدمات المستهدفة (أبو النصر، 2023).

ووفقاً لـ (Pratt, 2022)، يوفر التحول الرقمي النجاح فوائد كبيرة للمؤسسات، حيث تتيح التقنيات والعمليات الرقمية لهذه المؤسسات الاستجابة بفاعلية لمتطلبات العملاء، كما يسهم التحول الرقمي في إنشاء البنية التحتية والمهارات اللازمة للاستفادة من التقنيات السريعة التطور، مما يمكن المؤسسات من الحصول على ميزة تنافسية في السوق.

ويمثل التحول الرقمي للمؤسسات تغيير في كيفية استخدام المؤسسة للتقنيات الرقمية، بهدف تطوير نموذج عمل رقمي جديد يسهم في خلق قيمة أكبر للمؤسسة وتوافقها مع متطلبات السوق، وبالتالي يُعتبر أمراً حيوياً للمؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية وضمان نجاحها في الأسواق الوطنية والعالمية (Jafari-Sadeghi et al, 2023). وأشار (Xue et al, 2022) إلى أن التحول الرقمي يتمثل في دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية إدارة المؤسسة وتقديم القيمة للعملاء.

وتتجلى أهمية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات بشكلٍ عام في دعمه وترسيخه لثقافة الجودة الشاملة، فضلاً عن تعزيز المرونة والابتكار، كما يُسهم التحول الرقمي في تطوير الأنظمة البيئية المدعومة بالمعلومات، وزيادة القدرة على حل المشكلات، وبتيح الانتقال من نظام الملفات والأرشيف الورقي إلى نظام إلكتروني، مما يقلل من مخاطر فقدان أو تلف المعلومات ويحافظ على سريتها، بالإضافة إلى ذلك، يساهم في ترسيخ مفهوم الشفافية وتجنب المحسوبية بين العاملين، وبتيح توفير كافة الخدمات إلكترونياً (شاكر والسعدي، 2023).

كما أشارت (Georgieva, 2022) إلى أن التحول الرقمي يسعى إلى تحقيق رضا العملاء، وخلق عمليات أكثر وضوحًا وشفافية وسهولة، وزيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى تحقيق إيرادات أعلى للمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم خدمات أكثر فعالية وتتميز بجودة عالية.

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يوضح الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة وعن متغيرات الدراسة للتعرف على أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية في كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

كما تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي بهدف التعرف على أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية في كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

## مجتمع وعينة الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في مجمع النخيل الطبي والبالغ عددهم (350)، وقد تم اللجوء إلى أسلوب العينة العشوائية، بحيث تشمل عينة الدراسة عينة عشوائية من العاملين في مجمع النخيل الطبي، وقد تم تحديد حجم العينة على ضوء عدد افراد المجتمع باستخدام معادلة سامبثون على النحو التالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \frac{N-1 \times d^2}{z^2} \right] + p(1-p)}$$

حيث:

N = حجم المجتمع

Z = الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d = نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

P = نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50.

وبتطبيق المعادلة يتضح أن حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (184) فرداً، وفيما يلي

يوضح الجدول ترتيب أفراد عينة الدراسة وفقاً للمعلومات الديمغرافية لهم:

الجدول رقم (1) المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	المتغير	الخصائص الديموغرافية
78.1	125	ذكر	الجنس
21.9	35	انثى	
<b>100.0</b>	<b>160</b>	<b>المجموع</b>	
5.6	9	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
16.9	27	دبلوم	
66.9	107	بكالوريوس	
10.6	17	ماجستير	
0.0	0	أخرى	
<b>100.0</b>	<b>160</b>	<b>المجموع</b>	
17.5	28	أقل من سنة	سنوات الخدمة
41.9	67	1-5 سنوات	
32.5	52	6-10 سنوات	
8.1	13	أكثر من 10 سنوات	
<b>100.0</b>	<b>160</b>	<b>المجموع</b>	

يشير الجدول رقم (1) إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور من العاملين في العاملين في مجمع النخيل الطبي، وبنسبة بلغت (78.1%)، في حين بلغت نسبة الإناث (21.9%) من أفراد عينة الدراسة. كما يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في فئة المؤهل العلمي كانت لحاملي شهادة بكالوريوس بنسبة

بلغت (66.9%)، تلاها حملة مؤهل الدبلوم بنسبة (16.9%) من أفراد العينة، ومن ثم حملة شهادة الماجستير بنسبة (10.6%) من أفراد العينة، أما أقل نسبة كانت لحملة شهادة الثانوية العامة فأقل حيث بلغت (5.6%) من أفراد العينة من العاملين في مجمع النخيل الطبي.

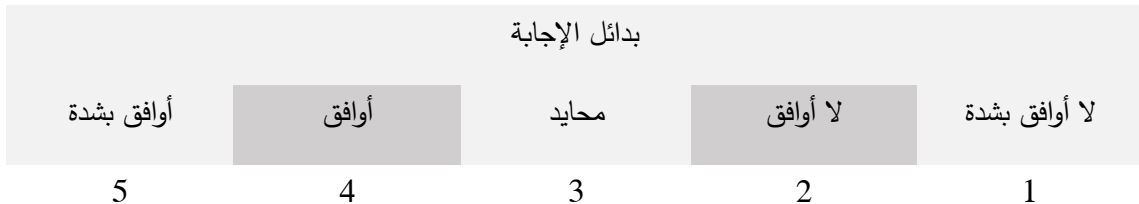
من جهة أخرى، يشير الجدول إلى أن النسبة الأكبر في سنوات الخدمة كانت للفئة (1-5 سنوات) حيث بلغت (41.9%) من أفراد العينة، تلاها الفئة (6-10 سنوات) وبنسبة بلغت (32.5%)، ومن ثم فئة سنوات الخدمة (أقل من سنة) بنسبة بلغت (17.5%)، وأخيراً فئة سنوات الخدمة (أكثر من 10 سنوات) وبنسبة بلغت (8.1%) من أفراد العينة من العاملين في مجمع النخيل الطبي.

### أنواع البيانات وأساليب جمعها:

تم الاعتماد على نوعين من أنواع البيانات وتشمل البيانات الثانوية وهي البيانات الجاهزة من كتب ودراسات ومواقع الكترونية ودوريات محكمة، والبيانات الأولية والتي تعتمد على أداة دراسة متمثلة في استبيان تم استخدامها لجمع البيانات الأولية.

وقد تم مراعاة أن يتدرج مقياس (ليكرت الخماسي) المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص

المقاييس كما يلي:





واعتماداً على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها على النحو الآتي وفقاً للمعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات، أي:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

وهذه القيمة تساوي طول الفئة.

وبذلك يكون المستوى المنخفض من  $2.33 = 1.33 + 1.00$

ويكون المستوى المتوسط من  $3.67 = 1.33 + 2.34$

ويكون المستوى المرتفع من  $5.00 - 3.68$

### صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال صدق المحتوى، حيث تم عرض المقياس بعد إعداد الصورة الأولية على مجموعة من أصحاب الاختصاص في الجامعات، وذلك لإبداء الرأي بخصوص صلاحيتها لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وإبداء فكرتها في صدق المضمون وإنتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ودرجة وضوحها، ومن ثم تم الأخذ باقتراحات التعديلات المناسبة.

## ثبات أداة الدراسة:

- ولحساب ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ)، حيث يوضح الجدول التالي معامل الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة:

الجدول (2) قيم الثبات بطريقة "كرونباخ ألفا" لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
	التفكير الاستراتيجي	20	0.830
	استراتيجية التحول الرقمي	15	0.840
	الأداة ككل	35	0.847

يظهر من الجدول (2) أن معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد أداة الدراسة تراوحت أكبر من (0.70)، كما أن معامل كرونباخ للأداة ككل بلغت (84.7%) مما يدل على صلاحية الأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

## المعالجات الإحصائية المستخدمة للبحث:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة، كالاتي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة.
- استخدام اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من خلال مقاييس النزعة المركزية المتعلقة بالمتوسطات الحسابية للتعرف إلى مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الدراسة، بالإضافة إلى استخراج الانحرافات المعيارية للتعرف إلى مستوى تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

- تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد Multi Regression لاختبار فرضيات الدراسة.

### حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة الحالية في عنوانها ومتغيراتها ومحاورها التي تقتصر على أثر أبعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية في كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على العاملين من كافة المواقع الوظيفية في المستشفى المبحوث.

الحدود الزمانية: تم إنجاز الدراسة الحالية في العام 2024م.

الحدود التطبيقية (المكانية): اقتصرت الدراسة الحالية على مجمع النخيل الطبي في المملكة العربية السعودية.

### نتائج الدراسة:

تم إجراء الإحصاء الوصفي المتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، كما وتم اختبار الفرضيات للتوصل إلى النتائج كما هو موضح فيما يلي:

**المتغير المستقل، التفكير الاستراتيجي:** يشير الجدول (3) إلى أبعاد المتغير المستقل "التفكير الاستراتيجي" حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد التفكير الاستراتيجي وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول (3) متغيرات التفكير الاستراتيجي وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	0.774	4.058	وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل
2	0.771	3.919	الذكاء في اقتناص الفرص
3	0.830	3.786	التفكير الشمولي
4	0.841	3.630	التفكير الشخصي
	<b>0.804</b>	<b>3.848</b>	<b>الاجمالي</b>

يشير الجدول (3) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد التفكير الاستراتيجي في مجمع النخيل الطبي، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير مرتفعة للتفكير الاستراتيجي، مما يدل على أن مستوى التفكير الاستراتيجي في مجمع النخيل الطبي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.848)، وانحراف معياري (0.804).

ويشير الجدول إلى أن بُعد وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل كان في الرتبة الأولى من أبعاد التفكير الاستراتيجي وبمتوسط حسابي بلغ (4.058) وانحراف معياري (0.774) وعلى مستوى مرتفع من التقدير، تلاه بُعد الذكاء في اقتناص الفرص بمتوسط حسابي بلغ (3.919) وانحراف معياري

(0.771) وعلى مستوى مرتفع من التقدير، ومن ثم جاء بُعد التفكير الشمولي بمتوسط حسابي (3.786) وانحراف معياري (0.830) على مستوى مرتفع، وأخيراً وفي الرتبة الرابعة بُعد التفكير الشخصي بمتوسط حسابي بلغ (3.630) وبانحراف معياري (0.841) وعلى مستوى متوسط من التقدير في مجمع النخيل الطبي.

**المتغير التابع، استراتيجية التحول الرقمي:** يشير الجدول (4) إلى أبعاد المتغير التابع "استراتيجية التحول الرقمي" حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لكل بُعد من أبعاد استراتيجية التحول الرقمي وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير، وكانت النتائج على النحو الآتي:

**الجدول (4) متغيرات استراتيجية التحول الرقمي وقد تم ترتيبها تنازلياً حسب درجة التقدير**

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
1	0.844	3.871	الاستراتيجية الرقمية
2	0.805	3.706	الثقافة الرقمية
3	0.911	3.569	البنية التحتية الرقمية
	<b>0.853</b>	<b>3.715</b>	<b>الاجمالي</b>

يشير الجدول (4) إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لأبعاد استراتيجية التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي، ويشير الجدول إلى وجود درجة تقدير مرتفعة لاستراتيجية التحول الرقمي، مما يدل على أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.715)، وانحراف معياري (0.853).

ويشير الجدول إلى أن بُعد الاستراتيجية الرقمية كان في الرتبة الأولى من أبعاد استراتيجية التحول الرقمي وبمتوسط حسابي بلغ (3.871) وبانحراف معياري (0.844) وعلى مستوى مرتفع من التقدير، تلاه بُعد الثقافة الرقمية بمتوسط حسابي بلغ (3.706) وبانحراف معياري (0.805) وعلى مستوى مرتفع من التقدير، وأخيراً وفي الرتبة الثالثة بُعد البنية التحتية الرقمية بمتوسط حسابي بلغ (3.569) وبانحراف معياري (0.911) وعلى مستوى متوسط من التقدير مجمع النخيل الطبي.

### اختبار فرضيات الدراسة:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادات بأبعاده (وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، التفكير الشمولي، التفكير الشخصي، الذكاء في اقتناص الفرص) على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

ولاختبار الفرضية تم إجراء اختبار الانحدار المتعدد للكشف عن وجود أثر للتفكير الاستراتيجي للقيادات بأبعاده (وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، التفكير الشمولي، التفكير الشخصي، الذكاء في اقتناص الفرص) على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وفيما يلي عرض النتائج:

### اختبار قوة النموذج:

جدول (5) جدول ملخص النموذج b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.267 <sup>a</sup>	.071	.047	.46089

يشير الجدول (5) إنَّ قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بلغت قيمته (0.267)، كما هو موضح، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ (0.071)، وعليه فإن المتغير المستقل استطاع أن يفسر (7.1%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

#### اختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الانحدار:

يمثل الجدول (6) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية نموذج الانحدار:

جدول (6) نتائج تحليل التباين

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	2.518	4	.630	2.964	.022 <sup>b</sup>
1 Residual	32.926	155	.212		
Total	35.444	159			

يوضح جدول (6) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج وللمتغير المستقل التفكير الاستراتيجي والمتغير التابع استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي عن طريق تحليل إحصائي (F).

ومن خلال ما يبينه جدول (6) فإنه يتضح وجود دلالة معنوية عالية لاختبار (F) مقدرة بـ (2.964) أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى الدلالة قُدرت بـ (Sig = 0.022) أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبهذا لنموذج الانحدار أثر معنوي ملائم لقياس أثر متغيرات الدراسة.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية الصفرية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنّ نموذج الانحدار معنوي (يوجد أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع)، إذ فسرت المتغير المستقل ما مقداره (7.1%) من المتغير التابع.

أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادات بأبعاده (وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، التفكير الشمولي، التفكير الشخصي، الذكاء في اقتناص الفرص) على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

وبذلك يُمكن القول إنه يوجد على الأقل بُعد واحد من الأبعاد المستقلة له أثر ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

#### معنوية الانحدار المتعدد:

يُوضح الجدول (7) قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح

فيما يلي:

جدول (7) معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبين استراتيجيات التحول الرقمي

Sig.	t	Standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.0006	.481		.415	2.688	(Constant)



.462-.737	-.064	.076	-.056	وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل
.383 .876	.087	.091	.080	التفكير الشمولي
.730 .346	.037	.085	.029	التفكير الشخصي
.0462.008	.202	.110	.220	الذكاء في اقتناص الفرص

### الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

من خلال قراءة الجدول (7) يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي، حيث بلغت قيمة (t) (0.737) أقل من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.462) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية مع رفض الفرضية البديلة.

### الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

من خلال قراءة الجدول (7) يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي، حيث بلغت قيمة (t) (0.876) أقل من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.383) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية مع رفض الفرضية البديلة.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشخصي على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

من خلال قراءة الجدول (7) يتبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشخصي على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي، حيث بلغت قيمة (t) (0.346) أقل من القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.730) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يتم قبول الفرضية الصفرية مع رفض الفرضية البديلة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء في اقتناص الفرص على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

من خلال قراءة الجدول (7) يتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء في اقتناص الفرص على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي، حيث بلغت قيمة (t) (2.008) أكبر من

القيمة الجدولية (1.972) ومستوى دلالة (0.046) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبهذا يتم قبول الفرضية البديلة مع رفض الفرضية الصفرية.

## النتائج:

على ضوء ما أسفر عنه تحليل البيانات فقد أشارت النتائج إلى وجود درجة تقدير مرتفعة لآراء أفراد عينة الدراسة حول التفكير الاستراتيجي في مجمع النخيل الطبي، وبمتوسط حسابي بلغ (3.848)، وقد بينت نتائج الدراسة أن بُعد وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل كان في الرتبة الأولى من أبعاد التفكير الاستراتيجي وعلى مستوى مرتفع من التقدير، تلاه بُعد الذكاء في اقتناص الفرص وعلى مستوى مرتفع من التقدير، ومن ثم جاء بُعد التفكير الشمولي على مستوى مرتفع، وأخيراً بُعد التفكير الشخصي وعلى مستوى متوسط من التقدير مجمع النخيل الطبي، وهي نتيجة إيجابية حيث توصلت دراسة (محمود والربيعي، 2018) إلى أن زيادة انتاجية العاملين تتأثر بخصائص التفكير الاستراتيجي.

من جهة أخرى أظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة لآراء أفراد العينة حول كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي في مجمع النخيل الطبي، وأظهرت النتائج أن بُعد الاستراتيجية الرقمية كان في الرتبة الأولى من أبعاد استراتيجية التحول الرقمي وعلى مستوى مرتفع من التقدير، تلاه بُعد الثقافة الرقمية وعلى مستوى مرتفع من التقدير، وأخيراً بُعد البنية التحتية الرقمية وعلى مستوى متوسط من التقدير مجمع النخيل الطبي، وهي نتيجة تتفق مع دراسة (سقاط، 2024) التي أجريت على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية والتي توصلت إلى توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة التوجهات

الاستراتيجية الملائمة للتحويل الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحويل الرقمي.

وبعد اختبار فرضية الدراسة تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الاستراتيجي للقيادات بأبعاده (وجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل، التفكير الشمولي، التفكير الشخصي، الذكاء في اقتناص الفرص) على كفاءة استراتيجيات التحويل الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

ومنه تبين ما يلي:

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوجود تصور بعيد الأمد لسيناريوهات المستقبل على كفاءة استراتيجيات التحويل الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشمولي على كفاءة استراتيجيات التحويل الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير الشخصي على كفاءة استراتيجيات التحويل الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

❖ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء في اقتناص الفرص على كفاءة استراتيجيات التحويل الرقمي في مجمع النخيل الطبي.

### التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها حول أثر ابعاد التفكير الاستراتيجي للقيادات الصحية في كفاءة استراتيجيات التحويل الرقمي، توصلت الدراسة الى التوصيات التالية:

1. تعزيز الرؤية الاستراتيجية بعيدة الأمد: نظراً لوجود أثر إيجابي و ذو دلالة إحصائية للتصور بعيد الأمد على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي، يُنصح بتعزيز الرؤية المستقبلية بين القادة والمشرفين في مجمع النخيل الطبي. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وجلسات عصف ذهني لتطوير سيناريوهات مستقبلية واستراتيجيات طويلة الأمد لمواكبة التحولات الرقمية.
2. زيادة الوعي بأهمية التفكير الشمولي: بما أن التفكير الشمولي كان له تأثيراً واضحاً على كفاءة التحول الرقمي، يُوصى بتشجيع القادة على تبني منهجية شمولية في اتخاذ القرارات، تشمل جميع الجوانب المرتبطة بالمؤسسة. يُمكن توفير تدريبات على التفكير الاستراتيجي الشامل ودعم ثقافة عمل تعزز الرؤية المتكاملة بين مختلف الأقسام.
3. تنمية التفكير الشخصي في القيادات: نظراً لأهمية التفكير الشخصي، يُوصى بإعداد برامج تدريبية تستهدف تعزيز هذا الجانب لدى القادة. ويشمل ذلك ورش عمل حول تنمية الثقة بالنفس، اتخاذ القرارات بشكلٍ فردي ومدروس، والتدريب على مهارات القيادة الذاتية التي تمكّن القادة من اتخاذ قرارات تعزز من كفاءة التحول الرقمي.
4. تنمية الذكاء في اقتناص الفرص الرقمية: نظراً لأثر الذكاء في اقتناص الفرص على كفاءة استراتيجيات التحول الرقمي، يُوصى بتقديم دورات تدريبية وورش عمل تركز على كيفية التعرف على الفرص الرقمية واستغلالها بفعالية. يمكن أيضاً تطوير نظام مكافآت لتحفيز القادة على تقديم حلول إبداعية وفرص جديدة لتطوير الخدمات الرقمية.
5. تعزيز الثقافة الرقمية: بما أن الثقافة الرقمية تحتل مرتبة متقدمة في التأثير على كفاءة التحول الرقمي، يُنصح بإجراء برامج لتعزيز الثقافة الرقمية بين جميع الموظفين. يمكن تنفيذ ورش عمل

توعوية حول أهمية التحول الرقمي وكيفية الاستفادة من الأدوات الرقمية، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة لتبني الثقافة الرقمية.

6. تحسين البنية التحتية الرقمية: بما أن البنية التحتية الرقمية كانت الأقل من حيث مستوى التقدير، يُوصى بتحديث وتحسين البنية التحتية الرقمية في مجمع النخيل الطبي لتواكب متطلبات التحول الرقمي. يمكن تخصيص ميزانية لتطوير الشبكات، الأجهزة، ونظم المعلومات، مما يساهم في تحسين الأداء وتلبية الاحتياجات الرقمية بكفاءة.

7. دعم الابتكار الرقمي وتشجيع التطوير المستمر: من أجل تعزيز كفاءة التحول الرقمي، يُوصى بتوفير بيئة تشجع الابتكار وتطوير التطبيقات الرقمية. يمكن إنشاء فرق مختصة بتطوير أفكار رقمية مبتكرة وحلول تقنية تتماشى مع متطلبات العمل، مع تنظيم مسابقات داخلية تشجع على تقديم أفكار جديدة تدعم التحول الرقمي.

## المراجع العربية

أبو النصر، مدحت محمد (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 4(11)، 45-70.

احمد، محمد (2021). التحول الرقمي للجامعات. مجلة ابداعات تربوية، العدد19

حسن، آمال واللامي، شهلاء وإسماعيل، لينا (2022). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية في وزارة الصحة العراقية. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مجلد4

دانوك، أحمد (2016). تقويم واقع أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية/ دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة المشاريع النفطية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد8، العدد1

الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2021). دور بناء السيناريوهات في تنشيط التفكير الاستراتيجي في عالم متغير. المجلة العراقية للعلوم الإدارية 7(29)، 25-44.

الرسول، منال جعفر (2017). التفكير الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

زمورة، جمال (2024). دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية -دراسة حالة: قطاع الصحة بولاية باتنة-، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

سقاط، احمد (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة -دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد8، العدد5

سلطان، صبا هاشم (2023). التفكير الذاتي: فهم الذات وتطوير النمو الشخصي. تم استخلاصه من الموقع الإلكتروني <https://mn.annabaa.org> (تم الدخول إلى الموقع بتاريخ 2024/10/31).

شاكرا، عبد الملك محمد، والسعدي، محمد زين (2023). التحول الرقمي كضمان لجودة التعليم في الجامعات اليمنية:(واقعه وانعكاساته وآلياته). مجلة جامعة عدن الإلكترونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، 4(1)، 48-60.

ISSN: 2617-958X

شلش، نجاح وحسين، مصطفى (2017). علاقة أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في اللجنة الأولمبية الوطنية العراقية واتحاداتها الرياضية المركزية. مجلة كلية التربية الأساسية، مجلد 23، العدد 99

محمود، اميرة (2024). تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي على جودة اتخاذ القرار في القطاع الصحي في محافظة القاهرة والجيزة في مصر. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 4، العدد 15

محمود، زينب والربيعي، خلود (2018). أهمية التفكير الاستراتيجي في شركات التأمين: بحث استطلاعي في شركة التأمين الوطنية. *Journal of Accounting and Financial Studies (JAFS)*, العدد 13، 404-421.

محمود، هاني (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية- دراسة حالة-. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، مجلد 4، العدد 3.

## المراجع الأجنبية

Aghaie, H., Dehmardeh, Z., Haghghatmanesh, E., Saravani, S. & Esfahani, M. (2020). The Impact of Strategic Thinking on Organizational Performance Staff of Zabol University of Medical Sciences. *Journal of Zabol Medical School* 2(3), 142-147.



ISSN: 2617-958X

Benoit, I. & Miller, E. (2017). The mitigating role of holistic thinking on choice overload.

Journal of Consumer Marketing, 1, 1–34.

Georgieva, E. (2022). Goals of Digital Transformation Strategy. From the website

<https://www.resolutesoftware.com/> (Retrieved in 31/10/2024).

Haycock, K., Cheadle, A. & Bluestone, K. (2022). Strategic Thinking: Lessons for

Leadership from the Literature. Library Leadership and management 26(4), 1–23 .

Hildebrand, D., Harding, R. & Hadi, R. (2019). Culturally contingent cravings: how holistic

thinking influences consumer responses to food appeals. Journal of Consumer

Psychology, 29(1), 39–59.

Hossain, M. (2018). How cognitive style influences the mental accounting system: role of

analytic versus holistic thinking. Journal of Consumer Research, 45(3), 615–632.

Hunitie, M. (2018). Impact of strategic leadership on strategic competitive advantage

through strategic thinking and strategic planning: a bi–meditational research. *Verslas:*

*teorija ir praktika*, 19(1), 322–330.

Jafari–Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Alam, G. M., & Mazzoleni, A. (2023). Entrepreneurs as

strategic transformation managers: Exploring micro–foundations of digital

transformation in small and medium internationalisers. Journal of Business Research,

154(1), 113287.

ISSN: 2617-958X

- Knight, E., Daymond, J., & Paroutis, S. (2020). Design-led strategy: how to bring design thinking into the art of strategic management. *California management review*, 62(2), 30-52.
- Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 123, 557-567.
- Mariton, J. (2019). What is Scenario Planning and How to Use It. From the web site <https://www.smestrategy.net/> (Retrieved in 31/10/2024).
- Moriarty, P., Batchelor, C., & Laban, P. (2015). Using visions, scenarios and strategies within the EMPOWERS planning cycle for IWRM. EMPOWERS Working Paper.
- Odeesh, J. (2014). The Dimensions Of Strategic Thinking & its Role In Enhancing Investment Decisions Making. Research-gate.
- Pratt, M. K. (2022). What is digital transformation?. From the website <https://www.techtarget.com/> (Retrieved in 31/10/2024).
- Tajpour, M., Hosseini, E., & Moghaddm, A. (2018). The effect of managers strategic thinking on opportunity exploitation. *Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Allied Studies*, 5(6), 68-81.
- Xue, L., Zhang, Q., Zhang, X., & Li, C. (2022). Can digital transformation promote green technology innovation?. *Sustainability*, 14(12), 7497.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات  
Electronic Interdisciplinary Miscellaneous Journal  
العدد الثامن والسبعون شهر (12) 2024  
Issue 78, (12 ) 2024

ISSN: 2617-958X

Zahra, S. & Nambisan, S. (2022). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business horizons*, 55(3), 219–229.