



دور القيادة الرقمية في تحقيق الابتكار التسويقي: الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات العاملين في عدد من المستشفيات الأهلية – محافظة ميسان

م.د. محمد علي حسين¹ ، م. محمد حمادي جابر² ، م. مرتضى خاجي حياوي³

انتساب الباحثين

^{1,2,3} كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة
ميسان، العراق، ميسان، 62001

¹ Mohammedali@uomisan.edu.iq

² mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

³ murtadha.k@uomisan.edu.iq

¹ المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر: آب 2026

Affiliation of Authors

^{1, 2, 3} College of Administration
and Economics, University of
Misan, Iraq, Misan, 62001

¹ Mohammedali@uomisan.edu.iq

² mohammed.hamadi@uomisan.edu.iq

³ murtadha.k@uomisan.edu.iq

¹ Corresponding Author

Paper Info.

Published: Aug. 2026

المستخلص

هدف البحث إلى معرفة دور القيادة الرقمية في تحقيق الابتكار التسويقي، من خلال الدور الوسيط للجاهزية التنظيمية. حيث طبق البحث في عدد من المستشفيات الأهلية بمحافظة ميسان، ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد منهج بحث وصفي تحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم الحصول على (201) إجابة صالحة للتحليل الإحصائي من أصل (207) استمارة موزعة، أجريت التحليلات الإحصائية باستخدام برنامجي SPSS.25 و AMOS.25، وشملت اختبارات الموثوقية، والإحصاءات الوصفية، ونمذجة المعادلات الهيكلية لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث. كشفت النتائج أن الجاهزية التنظيمية تؤثر جزئياً على العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التسويقي، مما يشير إلى أن القيادة الرقمية تصبح أكثر فعالية في تعزيز الابتكار التسويقي عندما تدعمها بيئة تنظيمية جيدة. وكانت أهم التوصيات ينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام لتطوير رأس المال البشري، من خلال برامج التدريب المستمر التي تهدف إلى تحسين المهارات الرقمية، وقدرات الابتكار، واستعداد الموظفين للتفاعل مع التقنيات الجديدة وأساليب التسويق.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الجاهزية التنظيمية، الابتكار التسويقي

The Role of Digital Leadership in Achieving Marketing Innovation: The Mediating An Exploratory Study of the Perspectives of Role of Organizational Readiness – Working in Selected Private Hospitals in Misan Governorate Leaders

Mohammed Ali Hussein¹ , Mohammed Hammad Jaber² , Murtaza Khachi
Hayyawi³

Abstract

This research aimed to examine the role of digital leadership in achieving marketing innovation, through the mediating role of organizational readiness. The study was conducted in a number of private hospitals in Misan Governorate, Iraq. To accomplish the research objectives, a descriptive analytical approach was adopted, and a structured questionnaire was used as the primary instrument for data collection. A total of 207 questionnaires were distributed, of which 201 valid responses were obtained and deemed suitable for statistical analysis. The statistical analyses were performed using (SPSS 25) and (AMOS. 25). The analytical procedures included reliability testing, descriptive statistics, and structural equation modeling (SEM) to examine both the direct and indirect relationships among the research variables. The findings revealed that organizational readiness plays a partial mediating role in the relationship between digital leadership and marketing innovation. This result indicates that digital leadership becomes more effective in enhancing marketing innovation when supported by a well-developed organizational environment. Among the key recommendations, the study emphasizes the importance of investing greater attention in developing human capital through continuous training programs aimed at enhancing digital skills, strengthening innovation capabilities, and increasing employees' readiness to engage with emerging technologies and modern marketing approaches.

Keywords: Digital Leadership, Organizational Readiness, Marketing Innovation.

المقدمة

في السنوات الأخيرة، أدت التطورات السريعة في التقنيات الرقمية إلى تغيير جذري في طريقة عمل المنظمات وتنافسها وتقديمها للقيمة لعملائها. أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية في مختلف القطاعات، لا سيما في الصناعات الموجهة نحو الخدمات مثل القطاع الصحي، حيث يلعب الابتكار التكنولوجي دوراً حاسماً في تحسين جودة الخدمة وكفاءتها. ونتيجة لذلك تطورت ممارسات القيادة لتتجاوز الأساليب الإدارية التقليدية نحو نماذج قيادية أكثر توجهاً نحو الرقمية قادرة على التعامل مع البيانات المعقدة والقائمة على التكنولوجيا. لذا برزت القيادة الرقمية كقدرة تنظيمية أساسية تمكن المنظمات من تسخير التقنيات الرقمية بفعالية للابتكار وخلق القيمة. وعلى عكس أساليب القيادة التقليدية، تركز القيادة الرقمية على الاستخدام الاستراتيجي للأدوات الرقمية، واتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وتهيئة بيئة تنظيمية تدعم التكيف التكنولوجي المستمر. وتشير الدراسات السابقة إلى أن القادة ذوي الكفاءة الرقمية يتمتعون بوضع أفضل لتحفيز الابتكار، والاستجابة لتغيرات السوق، والحفاظ على الميزة التنافسية في أسواق الخدمات الديناميكية [1]. وفي المقابل يمثل الابتكار التسويقي أحد أهم نتائج القيادة الرقمية الناجحة في المنظمات الخدمية. ويشير الابتكار التسويقي إلى تطوير وتطبيق أساليب تسويقية جديدة، وعمليات تقديم خدمات مبتكرة، وقنوات تواصل فعالة، وعروض قيمة مضافة تُعزز رضا العملاء والقدرة التنافسية للمنظمة. كما يؤكد الباحثون أن الابتكار التسويقي ضروري لمؤسسات الخدمات التي تسعى إلى تمييز نفسها والاستجابة بفعالية لتوقعات العملاء المتغيرة [2]. ومن جانب آخر تشمل الجاهزية التنظيمية استعداد الموظفين لتقبل التغيير، وتوافر البنية التحتية التكنولوجية، والدعم الإداري، ومواءمة العمليات التنظيمية مع الأهداف الرقمية. عندما تظهر المنظمات مستويات عالية من الجاهزية، تزداد احتمالية نجاح مبادرات القيادة الرقمية وتعزيز الابتكار. في المقابل، قد تعيق الجاهزية المنخفضة تبني الأدوات الرقمية وتحد من تأثير القيادة على النتائج الابتكارية. تؤكد الدراسات السابقة أن الجاهزية التنظيمية تُشكل حلقة وصل حاسمة بين سلوكيات القيادة وأداء الابتكار [3]. مما تعكس الجاهزية التنظيمية مدى امتلاك المنظمة للقدرة الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لتبني وتنفيذ المبادرات الرقمية بفعالية [4].

ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى بحث دور القيادة الرقمية في تحقيق الابتكار التسويقي، مع اعتبار الجاهزية التنظيمية متغيراً وسيطاً على مستوى المستشفيات الأهلية. ومن خلال تبني منظور متعدد الأبعاد للقيادة الرقمية، ودمج الجاهزية التنظيمية كمتغير

وسيط، يقدم هذا البحث إطاراً شاملاً لدراسة كيفية ترجمة القدرات القيادية إلى ممارسات تسويقية مبتكرة في منظمات القطاع الصحي الخاصة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية والابتكار التسويقي، وأن تقدم رؤى عملية لمديري القطاع الصحي الذين يسعون إلى تعزيز الابتكار والتميز في الخدمة من خلال التحول الرقمي.

الفصل الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تعمل منظمات قطاع الصحة بشكل متزايد في بيئة ديناميكية للغاية تتسم بالتحول الرقمي السريع والمنافسة الشديدة، وتزايد توقعات المرضى فيما يتعلق بجودة الخدمة وسهولة الوصول إليها والاستجابة لها. في هذا السياق تتعرض المستشفيات الخاصة لضغوط مستمرة لتبني أساليب قيادية متقدمة وممارسات تسويقية مبتكرة من أجل الحفاظ على مكانتها التنافسية وتعزيز الأداء التنظيمي. وقد برزت القيادة الرقمية كأسلوب قيادي معاصر يمكن المنظمات من الاستفادة من التقنيات الرقمية، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، والتفكير الابتكاري لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشير الملاحظات العملية في قطاع الصحة العراقي إلى أن العديد من المستشفيات تواجه صعوبة في تحويل مبادرات القيادة الرقمية إلى نتائج ملموسة في مجال الابتكار التسويقي. عملياً، غالباً ما تواجه جهود القيادة المتعلقة بالتحول الرقمي وتحديث الخدمات وتبني ممارسات تسويقية مبتكرة قيوداً تنظيمية داخلية تحد من فعاليتها. ترتبط هذه القيود عادةً ببنية تحتية تكنولوجية غير كافية، وعدم تأهيل كافٍ للموظفين، ومقاومة التغيير في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمية.

واسهاماً في الجانب الفكري يحاول هذا البحث تسليط الضوء على الفجوة المعرفية المتمثلة بتوليفة المتغيرات المعروضة التي لم يسبق أن تناولها الدراسات السابقة، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت القيادة الرقمية والابتكار في سياقات تنظيمية متنوعة، إلا أن هناك فجوة ملحوظة في الدراسات السابقة التي تركز على القطاع الصحي، لا سيما في المستشفيات الخاصة، وقد أولى اهتمام محدود لفهم كيفية إسهام القيادة الرقمية في ابتكار التسويق من خلال الجاهزية التنظيمية في بيئات القطاع الصحي التي تتسم بالتغير التكنولوجي السريع والمنافسة المتزايدة. ويعدّ سدّ هذه الفجوة أمراً بالغ الأهمية للنهوض بنظرية وممارسة القيادة الرقمية وتسويق الرعاية الصحية.

بناءً على ذلك، تنبع مشكلة البحث في هذه الدراسة من الحاجة إلى فهم أو معرفة إسهام القيادة الرقمية في ابتكار تسويقي فعال في

ثالثاً: أهداف البحث

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور القيادة الرقمية في تحقيق الابتكار التسويقي من خلال التأثير الوسيط للجهازية التنظيمية في المستشفيات عينة البحث. ولتحقيق ذلك، تسعى الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف وكما يأتي:

1. تقييم مستوى ممارسات القيادة الرقمية في المستشفيات الأهلية المبحوثة.
2. تشخيص مستوى الجهازية التنظيمية من حيث الأبعاد التكنولوجية والبشرية والثقافية والهيكلية.
3. فحص مستوى توافر ابعاد الابتكار التسويقي داخل المستشفى.

رابعاً: فرضيات البحث

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه وإطاره المفاهيمي، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الرئيسة الأولى H1:** تنص (للقيادة الرقمية تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في الابتكار التسويقي على مستوى العينة المبحوثة).
2. **الفرضية الرئيسة الثانية H2:** تنص (للقيادة الرقمية تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في الجهازية التنظيمية على مستوى العينة المبحوثة).
3. **الفرضية الرئيسة الثالثة H3:** تنص (إن الجهازية التنظيمية لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في الابتكار التسويقي على مستوى العينة المبحوثة).
4. **الفرضية الرئيسة الرابعة H4:** تنص (الجهازية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التسويقي على مستوى العينة المبحوثة).

خامساً: مجتمع البحث والعينة

يشمل مجتمع البحث عدد من المستشفيات الاهلية في محافظة ميسان تمثلت بـ (مستشفى دجلة الأهلي، مستشفى ميسان الأهلي، مستشفى العمارة الأهلي، مستشفى الجامعة اللبناني الأهلي). حيث تم شمول مجتمع البحث من القيادات العاملة لكل المستويات الإدارية، وبالتالي استخدم الباحثين أسلوب العينة القصدية الهادفة لاختيار المستجيبين الذين يشاركون بشكل مباشر في العمليات التنظيمية ومبادرات التغيير أو يتأثرون بها، حيث تم توزيع (207) استمارة استبيان، وكان المسترجع من الاستثمارات الموزعة (201) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. وبهذا تشمل عينة الدراسة النهائية موظفين من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية

المستشفيات الخاصة، وما إذا كانت الجهازية التنظيمية تُشكل آلية تفسيرية رئيسية في هذه العلاقة. لذا تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة من خلال دراسة دور الجهازية التنظيمية، بأبعادها التكنولوجية والبشرية والثقافية والهيكلية، كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية والابتكار التسويقي في المستشفيات الاهلية. وبذلك، تهدف الدراسة إلى توفير فهم أوضح للظروف التنظيمية اللازمة لتحويل القيادة الرقمية إلى ابتكار تسويقي مستدام في قطاع الصحة العراقي. لذا، يمكن صياغة مشكلة البحث الأساسية التي تتناولها هذه الدراسة بالتساؤل الاتي:

(إلى أي مدى تساهم القيادة الرقمية في تحقيق الابتكار التسويقي على مستوى المستشفيات المبحوثة، وما هو الدور الوسيط للجهازية التنظيمية في هذه العلاقة؟)، وفي ضوء التساؤل الرئيسي انبثقت عدد من التساؤلات وذلك على النحو التالي:

1. ما هو مستوى توافر أو إدراك عينة البحث لممارسات القيادة الرقمية بابعادها؟
2. إلى أي مدى تتوفر الجهازية التنظيمية في العينة المبحوثة من حيث الجهازية التكنولوجية والبشرية والثقافية والهيكلية؟
3. ما هو مستوى توافر ابعاد الابتكار التسويقي في العينة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذه الدراسة من اعتبارات نظرية وعملية، وذلك من خلال الاتي:

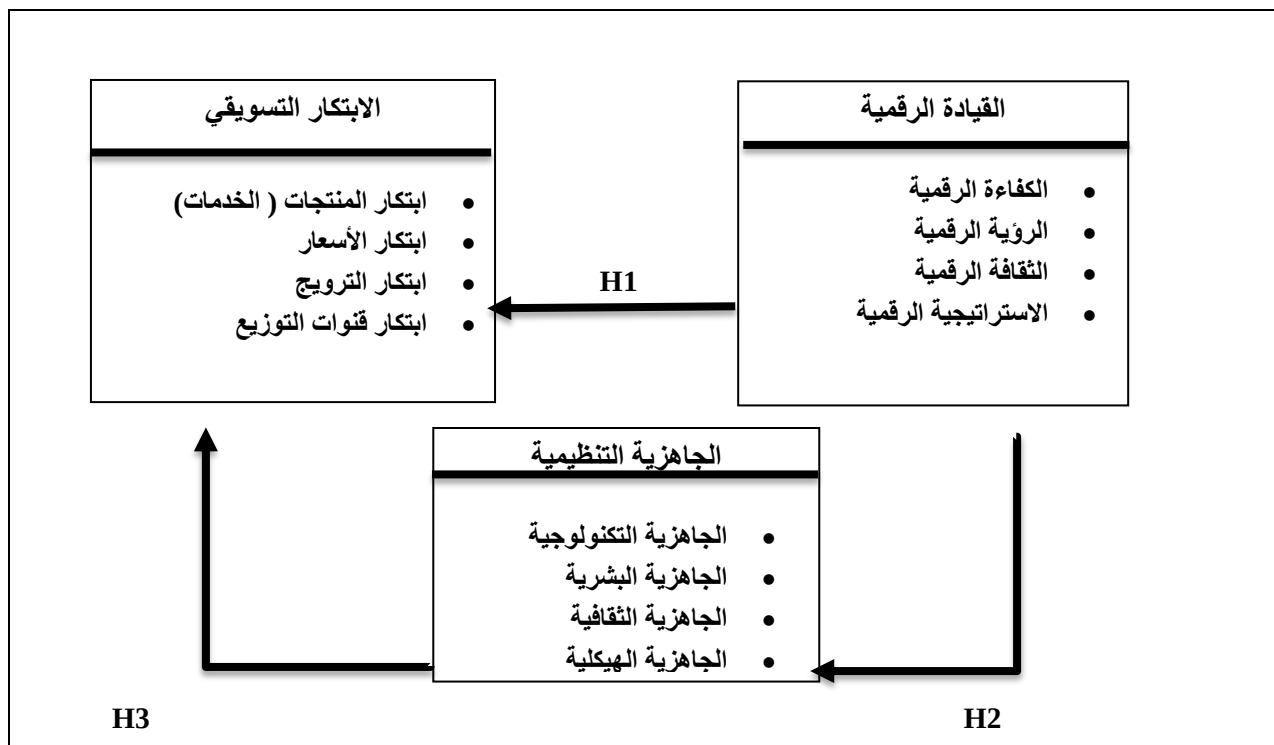
1. الجانب النظري: يُسهم هذا البحث في الأدبيات الموجودة من خلال دمج القيادة الرقمية، والجهازية التنظيمية، والابتكار التسويقي في إطار مفاهيمي موحد ضمن قطاع الصحة. وبينما تناولت الدراسات السابقة هذه المتغيرات بشكل منفصل، إلا أن الأبحاث التي بحثت في الجهازية التنظيمية كمتغير وسيط يُفسر كيفية ترجمة القيادة الرقمية إلى ابتكار تسويقي، لا سيما في البيئة الصحية.
2. الجانب العملي: تُقدّم نتائج هذه الدراسة لمديري المستشفيات وصنّاع القرار رؤى قيّمة حول الظروف التنظيمية اللازمة لتعزيز الابتكار التسويقي. ومن خلال تحديد دور الجهازية التكنولوجية والبشرية والثقافية والهيكلية، يُقدّم هذا البحث إرشادات عملية لتحسين فعالية القيادة، وتعزيز الجهازية التنظيمية، وتحسين ابتكار الخدمات في المستشفيات الأهلية.

استمارة الاستبيان، حيث تم قياس فقرات الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط، يتراوح من 1 (أرفض بشدة) إلى 5 (أوافق بشدة). كما وتم تحليل البيانات باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة تمثلت بـ (Amos.25, Spss.25). من أجل معرفة الإحصاءات الوصفية لتلخيص خصائص المستجيبين وتوزيع المتغيرات. واختبار فرضيات البحث ودراسة التأثير الوسيط للجهازية التنظيمية، وفي إطار ذلك تم بناء المخطط الفرضي للبحث في ضوء مشكلة البحث وأهدافه. وباعتماد على الأدبيات ذات الصلة، وكما مبين في الشكل (1) الآتي:

لضمان تمثيل البيانات وموثوقيتها. إذ يوفر هذا المجتمع تمثيلاً شاملاً لوجهات النظر التنظيمية فيما يتعلق بالقيادة والجهازية والابتكار.

سادساً: أسلوب البحث

تعتمد هذه الدراسة أسلوب بحثي (وصفي تحليلي)، وهو تصميم مناسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات واختبار التأثيرات المفترضة ضمن السياق التنظيمي. ويستخدم منهج كمي لجمع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المشاركين عن طريق



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين

والحفاظ على ميزتها التنافسية [5]. بخلاف نماذج القيادة التقليدية التي تركز بشكل أساسي على السلطة الهرمية والتحكم التشغيلي، تتسم القيادة الرقمية بطبيعتها الديناميكية والقابلة للتكيف. فهي تعكس قدرة القادة على التعامل مع حالة عدم اليقين والاستفادة من الابتكارات الرقمية ومواءمة الفرص التكنولوجية مع الرؤية الاستراتيجية. ويؤكد [1] أن القيادة الرقمية لا تقتصر على الخبرة التكنولوجية فحسب، بل تتعداها إلى تعزيز القدرات التنظيمية التي تُمكن من التعلم المستمر، والمرونة، والابتكار في البيئات الرقمية. لقد عُرف مفهوم القيادة الرقمية بطرق متنوعة في الأدبيات، مما يعكس طبيعته متعددة الأبعاد. وبشكل عام تشير القيادة الرقمية إلى قدرة القائد على صياغة وتوصيل رؤية رقمية واضحة تربط

الفصل الثاني: المرتكزات الفكرية

أولاً: القيادة الرقمية

1- مفهوم القيادة الرقمية

أدى التسارع المتزايد للتحويل الرقمي إلى إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية والاستراتيجيات وممارسات القيادة بشكل جذري. وقد دفعت التطورات في الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية والمنصات الرقمية المؤسسات إلى إعادة النظر في نماذج القيادة التقليدية وتبني مناهج جديدة قادرة على إدارة التعقيد والتغير المستمر. وفق هذا السياق المتطور برزت القيادة الرقمية كنموذج قيادي متميز وحاسم يركز على الاستخدام الاستراتيجي للتقنيات الرقمية لتحقيق أهداف المؤسسة

2. يدعم هذا النظام الهياكل التنظيمية المرنة التي تسهل التواصل والتعاون بشكل أسرع.
3. يعزز ذلك قدرة المنظمة على إدارة عدم اليقين والمخاطر المرتبطة بالتغيير الرقمي.

ومن وجهة نظر الباحثين يمكن تعريف القيادة الرقمية بأنها قدرة قيادية استراتيجية وتكاملية يستفيد من خلالها القادة من التقنيات الرقمية والبيانات والكفاءات البشرية لدفع الابتكار، وتمكين المرونة التنظيمية، وتعزيز قيمة العملاء، وتحقيق أداء تسويقي وتنظيمي مستدام.

2 - ابعاد القيادة الرقمية

بناءً على مراجعة شاملة للدراسات التجريبية والمفاهيمية السابقة في مجالي القيادة الرقمية والتحول الرقمي، حيث أكدت الأبحاث السابقة باستمرار أن القيادة الرقمية تشمل أربعة أبعاد وهي: الكفاءة الرقمية، والرؤية الرقمية، والثقافة الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، وفقاً لـ [5]؛ [1]. حيث سيتم اعتمادها في بحثنا الحالي، وذلك على النحو الآتي:

• الكفاءة الرقمية

تشير الكفاءة الرقمية إلى مدى امتلاك القادة للقدرات المعرفية والتحليلية والاستراتيجية اللازمة لفهم التقنيات الرقمية وتقييم آثارها التنظيمية المحتملة. كما وتعني الكفاءة الرقمية قدرة القائد على فهم التقنيات الرقمية واستخدامها وتوجيه استخدامها بفعالية من خلال مزيج من المعرفة والمهارات والاتجاهات، وبالتالي تعكس الكفاءة الرقمية مدى امتلاك القادة للمعرفة والفهم اللازمين لتقييم التقنيات الرقمية واعتمادها والاستفادة منها بفعالية [6]. حيث إن المستويات العالية من الكفاءة الرقمية تمكن القادة من دعم قرارات التسويق القائمة على البيانات، وتقييم الاستثمارات الرقمية، والتواصل بفعالية مع الفرق التقنية، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي والتسويقي [3]. كما ويوضح [5] إن الكفاءة الرقمية تُعد قدرة أساسية تُمكن القادة من تحويل الإمكانيات الرقمية إلى نتائج تنظيمية ملموسة.

• الرؤية الرقمية

تشير الرؤية الرقمية إلى قدرة القائد على صياغة وتوصيل رؤية واضحة ومتماسكة للتحول الرقمي، بما يضمن توافق المبادرات الرقمية مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية المستقبلية، بمعنى يتمتع القادة ذوو الرؤية الرقمية القوية بالقدرة على

المبادرات الرقمية بالاستراتيجية التنظيمية والأهداف طويلة المدى [5]. بينما أوضح [6] أن القيادة الرقمية تشير إلى قدرة القادة على توجيه المؤسسات استراتيجياً خلال التحول الرقمي من خلال دمج التقنيات الرقمية والأفراد والعمليات لخلق قيمة مضافة، مما يؤكد هذا التعريف على الأبعاد الاستراتيجية والتكنولوجية والبشرية للقيادة في العصر الرقمي. وبالمثل يؤكد [7] أن القيادة الرقمية لا تقتصر على الوعي التكنولوجي فحسب، بل تشمل أيضاً القدرة على تحفيز الموظفين، وتعزيز المهارات الرقمية، ودعم التجريب والابتكار في مختلف وظائف المؤسسة. مما يعني أن القيادة الرقمية تدل على استخدام تحليلات البيانات والذكاء الرقمي والمعلومات في الوقت الفعلي لدعم القرارات الإدارية والتسويقية القائمة على الأدلة [3]. كما أصبحت القيادة الرقمية ضرورة استراتيجية أساسية للمؤسسات العاملة في بيئات متزايدة التعقيد وتعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا. وفي هذا السياق تلعب القيادة الرقمية دوراً حاسماً في تمكين المؤسسات من مواصلة مبادرات التحول الرقمي مع الأهداف الاستراتيجية وخلق قيمة طويلة الأجل [5]. يمكن أحد الأسباب الرئيسية لتزايد أهمية القيادة الرقمية في قهرتها على سد الفجوة بين الإمكانيات التكنولوجية والتنفيذ الاستراتيجي. فبدون قيادة فعالة غالباً ما تفشل الاستثمارات الرقمية في تحقيق نتائج ملموسة، مما يؤدي إلى مبادرات مجزأة ومقاومة للتغيير. ويضمن القادة الرقميون أن يكون تبني التكنولوجيا موجهاً برؤية متماسكة، مدعوماً بالتزام تنظيمي، ومدمجاً في صميم عمليات الأعمال والتسويق [1]. ومن منظور استراتيجي، تعد القيادة الرقمية محركاً رئيسياً للميزة التنافسية واستدامة المؤسسات. فمن خلال تمكين الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية، يساعد القادة الرقميون المؤسسات على تمييز منتجاتها وخدماتها، وتحسين كفاءتها التشغيلية، والاستجابة السريعة لتغيرات السوق [8]. ويضيف [1] أن القيادة الرقمية تعمل على تطوير المهارات والكفاءات الرقمية بين الموظفين، ودعم التعلم المستمر واستعداد القوى العاملة للتحول الرقمي.

لذا تعد القيادة الرقمية بالغة الأهمية لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف في مواجهة التغيرات التكنولوجية والبيئية المستمرة. وعلى عكس أساليب القيادة التقليدية، تُركّز القيادة الرقمية على المرونة والسرعة والاستجابة، مما يُمكن المؤسسات من استشعار التغيرات في الأسواق والتقنيات والاستجابة لها بشكل استباقي [6]. ويمكن تلخيص أهمية القيادة الرقمية في هذا الصدد وفقاً لـ [7]، وذلك على النحو التالي:

1. فهي تمكن المؤسسات من توقع الاتجاهات الرقمية والاستجابة بشكل استباقي لتغيرات السوق.

وهي تتضمن تحديد الأولويات الرقمية، وتخصيص الموارد للمبادرات الرقمية، وضمان التنسيق بين الاستثمارات التكنولوجية والأهداف التنظيمية [5]. إذ تحول الاستراتيجية الرقمية الرؤية الرقمية إلى خطط عملية ونتائج قابلة للقياس، حيث تتمتع المؤسسات التي تمتلك استراتيجية رقمية واضحة ومتساسة بوضع أفضل لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار التسويقي، والاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء المتغيرة. تشير الدراسات إلى أن الاستراتيجية الرقمية التي تتم صياغتها بشكل جيد تسهم بشكل كبير في الأداء التسويقي المستدام والمكانة التنافسية [2]. بالإضافة إلى ذلك تدعم الاستراتيجية الرقمية الاستدامة طويلة الأجل من خلال تمكين المؤسسات من التكيف المستمر مع التغيرات التكنولوجية، ومن خلال مراقبة الأداء الرقمي وتعديل الأولويات الاستراتيجية، يستطيع القادة ضمان استجابة التحول الرقمي لظروف السوق المتغيرة [6].

ثانياً: الابتكار التسويقي:

1- مفهوم الابتكار التسويقي

أصبح الابتكار التسويقي مفهوماً محورياً في أدبيات التسويق المعاصرة، لا سيما في بيئات الخدمات الرقمية. وقد أجبر التقدم التكنولوجي السريع وتغير توقعات العملاء واشتداد المنافسة المؤسسات على الابتكار المستمر في ممارساتها التسويقية، وأساليب التواصل، وعروض القيمة. ولم يعد الابتكار التسويقي مقتصرًا على الأنشطة الترويجية فحسب، بل يشمل تغييرات شاملة في كيفية تصميم المؤسسات للقيمة وتقديمها وإيصالها للعملاء [8] إذ يمثل الابتكار التسويقي تبني مناهج إبداعية وقائمة على التكنولوجيا لأنشطة التسويق التي تعمل على تحسين تفاعل العملاء والأداء التنظيمي [2]. كما ويشير الابتكار التسويقي إلى الجهود التنظيمية لإعادة التفكير في استراتيجيات التسعير والعلامات التجارية والتواصل لتحقيق توافق أفضل مع الأسواق الرقمية [9]. مما يعني أن التسويق الابتكاري هو تطوير استراتيجيات تسويقية جديدة تختلف اختلافاً كبيراً عن الممارسات الحالية وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية [10]. وفقاً لـ [3] فإن الابتكار التسويقي يتضمن دمج التقنيات الرقمية في عمليات التسويق لخلق تجارب عملاء جديدة ونماذج أعمال جديدة. كما يلعب الابتكار التسويقي دوراً محورياً في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في أسواق ديناميكية فيها مستوى عالي من استخدام التكنولوجيا. وعلى عكس ممارسات التسويق التقليدية يركز الابتكار التسويقي على تقديم أساليب جديدة لخلق القيمة للعملاء، وإيصالها إليهم، وتقديمها لهم. وتتيح هذه الابتكارات للمؤسسات

استشراف التوجهات التكنولوجية وتوجيه مؤسساتهم نحو خلق قيمة طويلة الأجل من خلال الابتكار الرقمي [1]. وفي المقابل أشار [5] أن الرؤية الرقمية تعزز التوافق التنظيمي والالتزام بالتحول الرقمي، فعندما يوضح القادة الغرض من المبادرات الرقمية وفوائدها يصبح الموظفون أكثر استعداداً لدعم التغيير والمشاركة الفعالة في جهود التحول. هذا الفهم المشترك يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من احتمالية نجاح التنفيذ الرقمي، مما يسهم في استدامة الأداء التنظيمي والتسويقي. وفقاً لـ [8] تلعب الرؤية الرقمية دوراً حاسماً في مواءمة الابتكار التسويقي مع خلق قيمة للعملاء، مما يعزز الميزة التنافسية والتميز التسويقي.

• الثقافة الرقمية

تشير الثقافة الرقمية إلى القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية الجماعية داخل المنظمة التي تدعم الابتكار والتجريب والتعلم والانفتاح على التغيير الرقمي. يلعب القادة الرقميون دوراً حاسماً في تشكيل هذه الثقافة من خلال تشجيع التعاون، وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتعزيز التطوير المستمر للمهارات الرقمية [1]. كما وتسهم الثقافة الرقمية القوية في الحد من مقاومة التغيير التكنولوجي وتعزيز مشاركة الموظفين في المبادرات الرقمية. فعندما يدرك الموظفون أن الابتكار والتعلم ذات أهمية كبيرة لهم، يصبحون أكثر استعداداً لتجربة الأدوات الرقمية الجديدة وتقديم أفكار إبداعية. ويؤكد [2] أن الثقافة الرقمية عامل أساسي لنجاح تطبيق التسويق الرقمي، إذ تدعم التفكير المتمحور حول العميل وتقديم الخدمات بمرونة. بالإضافة إلى ذلك، تُسهل الثقافة الرقمية تبادل المعرفة والتعاون بين مختلف الأقسام من خلال المنصات الرقمية وأدوات التواصل. وبالتالي تعزز هذه البيئة التعاونية التعلم المؤسسي وتسرع من انتشار الابتكارات الرقمية، وتشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة رقمية داعمة تكون أكثر نجاحاً في تحقيق التميز التسويقي والحفاظ على الميزة التنافسية في الأسواق الرقمية الديناميكية [7].

• الاستراتيجية الرقمية

تُعنى الاستراتيجية الرقمية بقدرة القائد على تحديد التوجهات ومواءمة المبادرات الرقمية مع أهداف العمل، وذلك من خلال ترجمة الإمكانيات التكنولوجية إلى أولويات متماسكة، وتخصيص الموارد، وخلق القيمة. حيث تعكس الاستراتيجية الرقمية قدرة القائد على دمج التقنيات الرقمية في الإطار الاستراتيجي العام للمنظمة،

على أفضل وجه من خلال أربعة أبعاد أساسية وهي: ابتكار المنتج أو (الخدمة)، ابتكار السعر، ابتكار الترويج، وابتكار التوزيع. هذه الأبعاد مُستمدة من إطار المزيج التسويقي التقليدي، وقد استُخدمت مرارًا وتكرارًا في دراسات التسويق المُوجَّهة نحو الابتكار في مختلف القطاعات، وفقاً لـ [16]; [15]; [14] حيث تبنى هذا البحث الأبعاد الأربعة في دراستنا الحالية، وسيتم توضيحها من خلال الآتي:

• ابتكار المنتجات أو (الخدمات)

يشير ابتكار المنتجات (الخدمات) إلى قدرة المنظمة على تقديم خدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية بشكل ملحوظ وبما يعزز قيمة العملاء ويميز المنظمة عن منافسيها في قطاعات الخدمات. حيث أشار [8] أن الخدمات المبتكرة تعزز القيمة المدركة من خلال دمج التكنولوجيا والتخصيص والراحة في عرض الخدمة. وبالمثل يسلط [17] الضوء على أن ابتكار الخدمات يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز رضا العملاء ولأنهم في الأسواق الموجهة نحو الخدمات. لذا يعد ابتكار المنتجات بعداً أساسياً للابتكار التسويقي، وذلك وفقاً لـ [18] الذي عرف ابتكار المنتجات بأنه سعي المؤسسة لتحسين جودة الخدمة، وتنويع عروضها، وتقديم ميزات جديدة تلبي توقعات العملاء بشكل أفضل. كما يؤكد [19] أن ابتكار المنتجات يُسهم بشكل كبير في رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية.

• ابتكار الأسعار

يشير ابتكار الأسعار إلى اعتماد أساليب تسعير جديدة تختلف عن ممارسات التسعير التقليدية وتهدف إلى تعزيز القيمة المتصورة والإنصاف للعملاء وبدلاً من التركيز فقط على تخفيضات الأسعار، يؤكد ابتكار الأسعار على المرونة والشفافية واستراتيجيات التسعير القائمة على القيمة والتي تتماشى مع توقعات العملاء وظروف السوق [20]. مما يعني أن استراتيجيات التسعير المبتكرة تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل تصورات العملاء للقيمة والثقة. كما يؤكد [2] أن ابتكار التسعير يعزز تصورات العملاء للعدالة ويسهم في تجارب خدمة إيجابية. وإضافة [12] إلى أن ابتكار التسعير يدعم قدرة المؤسسات على التكيف ويحسن أداء السوق في البيئات التنافسية. إذ يعرف [12] ابتكار الأسعار بأنه قدرة المنظمة على تطبيق سياسات تسعير مرنة وتقديم باقات خدمات متكاملة، وآليات تسعير متباينة تعكس القوة الشرائية للعميل وقيمة الخدمة.

• ابتكار الترويج

يشير ابتكار الترويج إلى تطوير وتنفيذ أساليب ترويجية جديدة

تميز عروضها، وتحسين انطباعات العملاء، والاستجابة بشكل استباقي لتغيرات السوق [8]. كما ويعد الابتكار التسويقي أساسياً لتعزيز قيمة العملاء من خلال مواءمة عروض المؤسسة مع توقعاتهم المتغيرة. فمن خلال ممارسات التسويق المبتكرة، تستطيع المؤسسات إعادة تصميم تجارب العملاء، وتخصيص التفاعلات، وتحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات [11]. إذ تؤكد مجموعة من الدراسات على العلاقة الإيجابية بين الابتكار التسويقي وأداء المؤسسات. حيث يسهم الابتكار التسويقي في تحسين استجابة السوق، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز جودة الخدمة. ومن المرجح أن تحقق المؤسسات التي تبنى ممارسات تسويقية مبتكرة نتائج أداء متميزة مقارنةً بتلك التي تعتمد على أساليب التسويق التقليدية [12]. ومن منظور طويل الأمد يعد الابتكار التسويقي أساسياً لاستدامة المؤسسات وقدرتها على الصمود. فالمؤسسات التي تطور ممارساتها التسويقية باستمرار تكون في وضع أفضل لمواجهة ضغوط المنافسة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، وتغير تفضيلات العملاء. كما يتيح الابتكار التسويقي للمؤسسات تجديد عروض القيمة الخاصة بها والحفاظ على مكانتها في الأسواق سريعة التطور [13]. ويمكن تلخيص الأهمية الاستراتيجية للابتكار التسويقي وفقاً [3]، وذلك على النحو التالي:

1. يُمكن الابتكار التسويقي المؤسسات من الاستجابة بسرعة لظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء.
2. يدعم هذا النهج التميز من خلال تقديم أساليب تسويقية جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.
3. يعزز الابتكار التسويقي مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف في البيئات غير المؤكدة.
4. يسهل الابتكار التسويقي دمج التقنيات الرقمية في استراتيجيات التسويق.
5. الابتكار التسويقي يعزز سمعة العلامة التجارية وصورة المؤسسة.

ومن وجهة نظر الباحثين يعني التسويق الابتكاري مدى تبني المستشفى لممارسات تسويقية جديدة أو متطورة بشكل كبير، وأساليب تقديم الخدمات، وقنوات الاتصال، وعروض القيمة من خلال التقنيات الرقمية، من أجل تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات، وتعزيز الوضع التنافسي للمستشفى.

2- أبعاد الابتكار التسويقي

يعتبر الابتكار التسويقي مفهوماً متعدد الأبعاد في أدبيات التسويق المعاصرة، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة وجدنا إجماع كبير بين الباحثين على أن الابتكار التسويقي يُمكن فهمه

واستراتيجيات اتصال تعزز تفاعل العملاء وتحسن فعالية الاتصالات التسويقية، إذ يركز على كيفية توصيل المؤسسات للقيمة من خلال المنصات الرقمية والوسائط التفاعلية والمحتوى المخصص [8]. كما أن الممارسات الترويجية المبتكرة تُعزز علاقات العملاء وتحسن صورة العلامة التجارية. ويذكر [21] أن الأساليب الترويجية الرقمية والتفاعلية تحسن تفاعل العملاء وثقتهم، لا سيما في سياقات الخدمات. وأضاف [22] أن الابتكار في مجال الترويج يُتيح للمؤسسات الوصول إلى العملاء بكفاءة أكبر وتقديم رسائل تسويقية مخصصة. ويعرف [18] ابتكار أساليب الترويج بأنه استخدام أدوات الاتصال الحديثة، والإعلان الرقمي، والمحتوى الترويجي الإبداعي لتحسين صورة المؤسسة وزيادة واعي العملاء.

• ابتكار قنوات التوزيع

يشير ابتكار قنوات التوزيع إلى تبني قنوات جديدة لتقديم الخدمات للعملاء بطرق تعزز سهولة الوصول والراحة والكفاءة، إذ يركز ابتكار التوزيع على كيفية الوصول إلى الخدمات بدلاً من كيفية توزيع المنتجات المادية [23]. ويشير [3] إلى أن القنوات الرقمية، مثل المنصات الإلكترونية وتطبيقات الهواتف المحمولة، تُعزز بشكل كبير إمكانية الوصول إلى الخدمات ورضا العملاء. كما يسلط [17] الضوء على أن قنوات تقديم الخدمات المبتكرة تُعزز ولاء العملاء وجودة الخدمة المُدركة. ويُعرّف ابتكار التوزيع بأنه قدرة المنظمة على تبني قنوات الخدمة الإلكترونية، وتبسيط إجراءات الخدمة، وتحسين وصول العملاء إلى الخدمات، مما يعني أن ابتكار التوزيع عامل رئيسي في تحديد رضا العملاء [19].

ثالثاً: الجاهزية التنظيمية

1- مفهوم الجاهزية التنظيمية

برزت الجاهزية التنظيمية كمفهوم بالغ الأهمية في الدراسات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، لا سيما في السياقات التي تتسم بتغيرات تكنولوجية واستراتيجية وبيئية متسارعة. وتشير إلى استعداد المنظمة لتنفيذ مبادرات التغيير، وتبني الابتكارات، والاستجابة بفعالية للتحديات الداخلية والخارجية. وتؤكد الدراسات أن الجاهزية التنظيمية لا تقتصر على الجوانب الهيكلية أو التقنية فحسب، بل تشمل أيضاً العوامل النفسية والثقافية والقيادية التي تسهم في نجاح التحول التنظيمي [24]; [4].. إذ تمثل الجاهزية التنظيمية مدى استعداد الموظفين نفسياً وسلوكياً لقبول ودعم مبادرات التغيير التنظيمي [24] ، كما ويصف [25] الجاهزية التنظيمية بأنها مدى استعداد الأنظمة والعمليات التنظيمية لاستيعاب

الاستراتيجيات الجديدة والممارسات التشغيلية. وتعرف الجاهزية التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على تعزيز بيئات داعمة تشجع الابتكار والتعلم والسلوك الاستباقي بين الموظفين [25]. ووفقاً لـ [18] فإن الجاهزية التنظيمية تشير إلى مدى استعداد الهياكل التنظيمية والقيادة والموظفين لتنفيذ الممارسات الإدارية والتسويقية الجديدة بشكل فعال. لذا فإن الجاهزية التنظيمية تعكس مدى امتلاك المنظمة للدافع والقدرة اللازمة لتنفيذ المبادرات التنظيمية المعقدة [27]. وفي المقابل أشار [28] أن الجاهزية التنظيمية تعني قدرة المنظمة على دمج العناصر التكنولوجية والهيكلية والبشرية لدعم الابتكار والتحول الرقمي.

وبناءً على ما تقدم تعرف الجاهزية التنظيمية هي بناء متعدد الأبعاد يشمل الجاهزية النفسية، والاستعداد الهيكلي، والتزام القيادة، وتوافر الموارد، أي أنها قدرة حاسمة تدعم التغيير الناجح والابتكار والأداء الفعال وتفسر كيفية ترجمة ممارسات القيادة إلى نجاح تنظيمي مستدام. كم تواجه المنظمات تحديات فريدة نظراً لاعتمادها على التفاعل البشري والخبرة المهنية ومعايير جودة الخدمة. وفي ظل هذه التحديات تصبح الجاهزية التنظيمية أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية الخدمة أثناء تنفيذ مبادرات التغيير [29]. إذ تسهم في نجاح تنفيذ التغيير التنظيمي وتُظهر الدراسات أن المنظمات ذات المستويات العالية من الجاهزية تكون أكثر قدرة على تنفيذ التغييرات المخطط لها بكفاءة وبمستويات مقاومة أقل [30]. كما ويشير [4] إلى أن الجاهزية تُشكل قوة دافعة تُحفز الجهود المنسقة بين أعضاء المنظمة خلال عمليات التغيير، فعندما تكون الجاهزية عالية، يكون الموظفون أكثر استعداداً لبذل الجهد، والتعاون مع الإدارة، وتكييف سلوكياتهم مع المتطلبات الجديدة. إذ تُعزز الجاهزية التنظيمية بيئة عمل داعمة يشعر فيها الموظفون بالأمان النفسي للتكيف والتعلم والمساهمة. ووفقاً [31] أن الجاهزية تعزز المرونة التنظيمية من خلال تمكين الموظفين من التعامل مع عدم اليقين والحفاظ على الأداء تحت الضغط. ومع تسارع وتيرة التحول الرقمي، أصبحت جاهزية المؤسسات عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المبادرات الرقمية. ويتطلب التحول الرقمي تغييرات في التكنولوجيا والمهارات والثقافة والعمليات التنظيمية، وكلها تعتمد على الجاهزية [3]. غالباً ما تواجه المنظمات التي تنفتقر إلى الجاهزية صعوبة في تبني التقنيات الرقمية بسبب المقاومة، ونقص المهارات، وعدم كفاية البنية التحتية، في المقابل تستطيع المنظمات ذات مستويات الجاهزية العالية دمج التقنيات الرقمية بشكل أكثر فعالية والاستفادة منها لتحسين الكفاءة والابتكار [28].

البشرية المؤهلة، والتدريب المستمر، والدعم الإداري الذي يمكن الموظفين من التكيف مع الممارسات التنظيمية الجديدة.

• الجاهزية الثقافية

تشير الجاهزية الثقافية إلى مدى دعم القيم والمعايير والمعتقدات المشتركة للمنظمة للتغيير والابتكار والتحسين المستمر. مما يعني الجاهزية الثقافية تؤكد على الالتزام المشترك بالتغيير الذي يتشكل من خلال البيئة التنظيمية ومدى توافق مبادرات التغيير مع القيم والمعايير السائدة [33]. وتعزز الثقافة التنظيمية الداعمة الانفتاح على الأفكار الجديدة والتعلم والتعاون، مما يعزز الالتزام الجماعي بالتغيير [32]. إذ يعرف [38] الجاهزية الثقافية بأنها مدى تعزيز ثقافة المنظمة للتعاون والثقة وتقبل الأفكار الجديدة. وبحسب [34] يعد الاستعداد الثقافي عاملاً أساسياً في نجاح التغيير التنظيمي، إذ يُشكل تصورات الموظفين وسلوكياتهم تجاه مبادرات التغيير. ويؤكد [39] أن المنظمات التي تتمتع بثقافات داعمة للتعلم والابتكار تُظهر مستويات أعلى من الجاهزية والمرونة.

• الجاهزية الهيكلية

الجاهزية الهيكلية تشير إلى مدى دعم الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات لتنفيذ مبادرات التغيير والابتكار وهي تعكس الترتيبات الرسمية للمنظمة التي تمكن من التنسيق والمرونة واتخاذ القرارات الفعالة، حيث يعرف [25] الجاهزية الهيكلية بأنها توافق الأنظمة والأدوار والعمليات التنظيمية مع أهداف التغيير. ويؤكد [27] أن الهياكل التنظيمية المناسبة تسهل التواصل وتقلل الغموض وتعزز فعالية التنفيذ. ويصف [35] الجاهزية الهيكلية بأنها وجود هياكل تنظيمية مرنة وإجراءات واضحة وسياسات داعمة تمكن المنظمات من إدارة التغيير بفعالية. كما ويشير مصطلح الجاهزية الهيكلية إلى مدى مساهمة الهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات وآليات التنسيق في تسهيل تنفيذ مبادرات التغيير. [32] لذا تعد الجاهزية الهيكلية أساسية لإدارة عمليات الخدمة المعقدة وضمان التوافق بين الأقسام وأن العمليات الداخلية والهياكل التنظيمية عوامل رئيسية تُشكل الجاهزية للتغيير [33].

أولاً: اختبار الثبات والاتساق الداخلي

يوضح الجدول (1) نتائج اختبار الثبات التي تشير إلى أن قيمة معامل (Cronbach's Alpha) بلغت (0.949) لجميع فقرات الاستبانة البالغ عددها (63) فقرة، وهي قيمة مرتفعة جداً تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70). ويعكس هذا المستوى العالي

2- أبعاد الجاهزية التنظيمية

انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تناولت الجاهزية التنظيمية ومرجعيتها تتألف من أربعة أبعاد أساسية هي : الجاهزية التكنولوجية، والجاهزية البشرية، والجاهزية الثقافية، والجاهزية الهيكلية ووفقاً لـ [4] ; [32] ; [33] ; [34]، إذ سيتم تناولها في بحثنا الحالي ، وذلك على النحو الآتي..

• الجاهزية التكنولوجية

بحسب [4] تعد الجاهزية التكنولوجية عنصراً حاسماً في القدرات التنظيمية، إذ تمكن من تنفيذ التغييرات المخطط لها، لا سيما تلك المتعلقة بالأنظمة الرقمية. ويؤكد [3] أن المنظمات ذات الجاهزية التكنولوجية العالية تكون في وضع أفضل لتنفيذ مبادرات التحول الرقمي والاستفادة من التكنولوجيا في الابتكار وتحسين الأداء. يُعرف [35] الجاهزية التكنولوجية بأنها توافر نظم المعلومات والأدوات الرقمية والخبرات الفنية التي تُمكن مؤسسات الخدمات من تنفيذ التغيير بفعالية. كما ويشير مصطلح الجاهزية التكنولوجية إلى مدى امتلاك المنظمة للبنية التحتية التكنولوجية والأنظمة الرقمية والموارد التقنية الكافية لدعم تنفيذ مبادرات التغيير والابتكار، ومن منظور نظرية الجاهزية يُسهم توافر الموارد التكنولوجية بشكل مباشر في تقييم الكفاءة الجماعية، حيث يقيم أعضاء المنظمة ما إذا كانت المنظمة تمتلك الأدوات والأنظمة اللازمة لتنفيذ التغيير بنجاح. [32] إذ تعد الجاهزية التكنولوجية بالغة الأهمية نظراً للاعتماد المتزايد على المنصات الرقمية وأنظمة المعلومات وعمليات تقديم الخدمات المدعومة بالتكنولوجيا [33].

• الجاهزية البشرية

تعكس الجاهزية البشرية استعداد الموظفين من حيث المهارات والمعرفة والتدريب والاستعداد لدعم مبادرات التغيير والمشاركة فيها. ووفقاً لـ [32] فإن الجاهزية البشرية متجذرة بشكل أساسي في الالتزام الجماعي والفعالية الجماعية، وكلاهما يعتمد بشكل كبير على كفاءات الموظفين وثقتهم في قدرتهم على أداء مهام جديدة. حيث تلعب الجاهزية البشرية دوراً حاسماً في ضمان التنفيذ الناجح، وعلى أهمية الموارد البشرية المؤهلة وجاهزية الموظفين كمكونات أساسية للاستعداد التنظيمي للتغيير. [36]. ويصف كل من [30] الجاهزية البشرية بأنها حالة نفسية جماعية تعكس إيمان الموظفين بقدرتهم على تنفيذ التغيير بنجاح. ويؤكد [37] أن الاستعداد البشري ضروري للحد من مقاومة التغيير وتعزيز التزام الموظفين. يُعرف [38] الجاهزية البشرية بأنها توافر الموارد

العينة محل الدراسة، وإمكانية الاعتماد على البيانات المستخلصة منها في اختبار العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.

من الثبات تمتع أداة القياس بدرجة ممتازة من الاتساق الداخلي، مما يعني أن الفقرات تقيس المفاهيم نفسها بصورة متجانسة ومتناسقة. كما تدل هذه النتيجة على موثوقية الأداة وصلاحيها للتطبيق في

جدول (1) اختبار ثبات المقياس للفقرات مجتمعة

Cronbach's Alpha	N of Items
0.949	63

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (Spss.V25)

في الإجابات. كما سجلت الجاهزية التنظيمية متوسطاً مقداره (3.38) بانحراف معياري (0.589)، وهو ما يشير إلى توفر مقبول لمتطلبات الجاهزية التنظيمية بأبعادها التكنولوجية والبشرية والثقافية والهيكلية. أما الابتكار التسويقي فقد حقق متوسطاً مرتفعاً نسبياً بلغ (4.19) وبانحراف معياري قدره (0.427)، مما يعكس اهتمام المستشفيات الأهلية بتطوير منتجاتها وخدماتها، وأساليب التسعير، والترويج، وقنوات التوزيع، وبما يتلاءم مع طبيعة القطاع الصحي التنافسي. وتُظهر هذه النتائج بشكل عام أن بيئة الدراسة تتمتع بمستوى جيد من النضج الرقمي والتنظيمي، ما يهيئها لتحقيق الابتكار التسويقي بفاعلية.

ثانياً: الوصف الاحصائي لإجابات العينة قيد الدراسة لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

تُظهر النتائج الوارد في الجدول (2) أن التحليل الوصفي للمتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية أن المتوسطات الحسابية جاءت جميعها أعلى من المتوسط الفرضي الذي يبلغ (3)، مما يعكس مستوى إدراك إيجابي لدى أفراد العينة تجاه مفاهيم القيادة الرقمية، الجاهزية التنظيمية، والابتكار التسويقي. فقد بلغ المتوسط الحسابي للقيادة الرقمية (3.82) بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.478)، ما يدل على وجود اتفاق عام بين الباحثين حول ممارسة القيادات الرقمية في المستشفيات محل الدراسة، مع درجة عالية من التجانس

جدول (2) الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد والمتغيرات
0.61	0.663	3.08	الكفاءة الرقمية
0.67	0.700	3.36	الرؤية الرقمية
1.09	0.568	5.49	الثقافة الرقمية
0.66	0.658	3.33	الاستراتيجية الرقمية
0.76	0.478	3.82	المعدل الكلي للقيادة الرقمية
0.70	0.695	3.50	الجاهزية التكنولوجية
0.66	0.714	3.33	الجاهزية البشرية
0.66	0.731	3.30	الجاهزية الثقافية
0.68	0.850	3.41	الجاهزية الهيكلية
0.67	0.589	3.38	المعدل الكلي للجاهزية التنظيمية
0.67	0.649	3.39	المنتج الخدمة
0.65	0.516	3.26	التسعير
0.74	0.591	3.72	الترويج
1.27	0.513	6.38	التوزيع
0.83	0.427	4.19	المعدل الكلي للابتكار التسويقي

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (Spss.V25)

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى H1: التي تنص (للقيادة الرقمية تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في الابتكار التسويقي على مستوى العينة المبحوثة).

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) والشكل (2) إلى أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي ومباشر وذو دلالة إحصائية على الابتكار التسويقي ($\beta = 0.139$, $CR = 2.309$, $p = 0.021$). ويشير هذا إلى أن ممارسات القيادة الرقمية، مثل الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية، ودعم المبادرات الرقمية، وتشجيع التفكير الابتكاري تساهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار التسويقي على مستوى عينة البحث. وعلى الرغم من أن حجم التأثير ضعيف نسبياً، إلا أن دلالاته الإحصائية تؤكد أن القيادة الرقمية تلعب دوراً فاعلاً في صياغة نتائج تسويقية مبتكرة. كما يظهر من الشكل (2) أن معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.38) مما يعني أن القيادة الرقمية قادرة على تفسير ما بنسبة (38%) من المتغيرات التي تطرأ على الابتكار التسويقي أما النسبة الباقية التي تبلغ (62%) تعود لعوامل غير مدرجة في نموذج البحث ، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية (H1).

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية H2: تنص (للقيادة الرقمية تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في الجاهزية التنظيمية على مستوى العينة المبحوثة).

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) والشكل (2) إلى وجود تأثير إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية عالية للمتغير المستقل (القيادة الرقمية) في المتغير الوسيط (الجاهزية التنظيمية) ($\beta = 0.647$, $CR = 10.692$, $p < 0.001$). وتعكس هذه النتيجة أن المنظمات التي يقودها قادة ذوو كفاءة رقمية تكون أكثر استعداداً من حيث البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، وجاهزية الموظفين للتكيف مع التحول الرقمي. وتشير القيمة العالية للنسبة الحرجة إلى استقرار هذه العلاقة، مما يبرز دور القيادة الرقمية كعامل حاسم على مستوى عينة البحث. كما يظهر من الشكل (2) أن معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.60) مما يعني أن القيادة الرقمية قادرة على تفسير ما بنسبة (60%) من المتغيرات التي تطرأ على الجاهزية التنظيمية أما النسبة الباقية التي تبلغ (40%) تعود لعوامل غير مدرجة في نموذج البحث ، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية (H2).

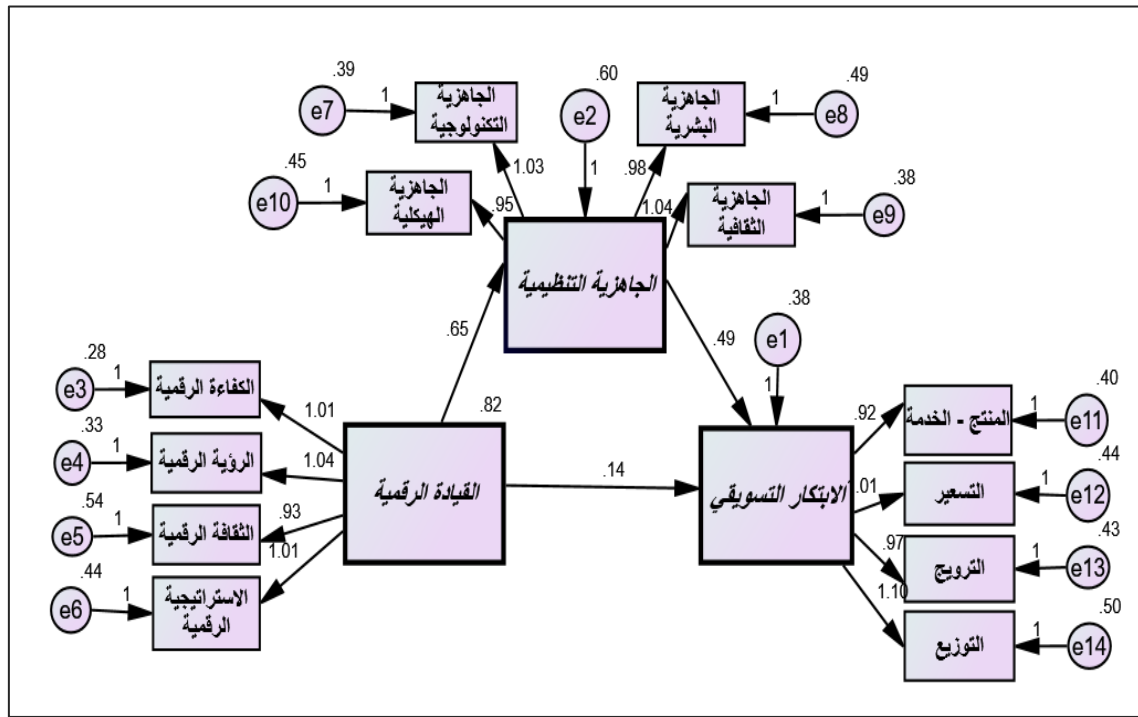
3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة H3: تنص (إن الجاهزية التنظيمية لها تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية في الابتكار التسويقي على مستوى العينة المبحوثة).

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) والشكل (2) أن الجاهزية التنظيمية لها تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على الابتكار التسويقي ($\beta = 0.485$, $CR = 8.612$, $p < 0.001$). تشير هذه النتيجة إلى أن المنظمات التي تتميز بمستويات أعلى من الجاهزية كالهياكل المرنة، والأنظمة الداعمة، والموارد البشرية الماهرة أكثر قدرة على تحويل الأفكار والقدرات الرقمية إلى ممارسات تسويقية مبتكرة. تبرهن قيمة المعامل المرتفعة نسبياً على أن الجاهزية التنظيمية عامل تفسيري رئيسي للابتكار التسويقي على مستوى عينة البحث. كما يظهر من الشكل (2) أن معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.38) مما يعني أن الجاهزية التنظيمية قادرة على تفسير ما بنسبة (38%) من المتغيرات التي تطرأ على الابتكار التسويقي أما النسبة الباقية التي تبلغ (62%) تعود لعوامل غير مدرجة في نموذج البحث ، وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية (H3).

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة H4: تنص (الجاهزية التنظيمية تتوسط العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التسويقي على مستوى العينة المبحوثة).

أظهرت نتائج التحليل الهيكلي باستخدام برنامج AMOS وفقاً للشكل (4) وجود تأثير مباشر ضعيف نسبياً للقيادة الرقمية في الابتكار التسويقي، في حين ظهر تأثير غير مباشر أقوى عبر الجاهزية التنظيمية. إذ بلغ معامل التأثير المعياري للقيادة الرقمية في الجاهزية التنظيمية (0.65)، وبلغ تأثير الجاهزية التنظيمية في الابتكار التسويقي (0.49)، بينما انخفض التأثير المباشر للقيادة الرقمية في الابتكار التسويقي إلى (0.14). وتشير هذه النتائج إلى تحقق الدور الوسيط الجزئي للجاهزية التنظيمية، مما يعني أن القيادة الرقمية تؤثر في الابتكار التسويقي بصورة مباشرة، وبصورة غير مباشرة وبدرجة أكبر من خلال الجاهزية التنظيمية. وبناءً على ذلك يتم قبول الفرضية (H4).

بشكل عام تظهر النتائج أن القيادة الرقمية أكثر فعالية في تحقيق الابتكار التسويقي عندما تعمل من خلال مستوى عالي من الجاهزية التنظيمية، وتؤكد هذه النتيجة على أهمية تبني نهج متكامل يجمع بين قدرات القيادة الرقمية والجاهزية التنظيمية لتحقيق ابتكار تسويقي مستدام.



الشكل (2): تحليل المسار / الانحدار لعلاقة التأثير بين متغيرات البحث في نموذج المعادلات الهيكلية

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (Amos.V25)

الجدول (3) معلمات نموذج التأثير بين متغيرات البحث

			Estimate	S.E.	C.R.	P
الجاهزية التنظيمية	<---	القيادة الرقمية	.647	.060	10.692	***
الابتكار التسويقي	<---	القيادة الرقمية	.139	.060	2.309	.021
الابتكار التسويقي	<---	الجاهزية التنظيمية	.485	.056	8.612	***
الجاهزية التكنولوجية	<---	الجاهزية التنظيمية	.948	.049	19.373	***
الجاهزية البشرية	<---	الجاهزية التنظيمية	1.031	.046	22.503	***
الجاهزية الثقافية	<---	الجاهزية التنظيمية	.985	.051	19.239	***
الجاهزية الهيكلية	<---	الجاهزية التنظيمية	1.036	.045	22.957	***
التسعير	<---	الابتكار التسويقي	1.007	.057	17.748	***
الرؤية الرقمية	<---	القيادة الرقمية	1.044	.045	23.210	***
الثقافة الرقمية	<---	القيادة الرقمية	.932	.057	16.252	***
الترويج	<---	الابتكار التسويقي	.968	.056	17.312	***
التوزيع	<---	الابتكار التسويقي	1.100	.060	18.196	***
الاستراتيجية الرقمية	<---	القيادة الرقمية	1.010	.052	19.564	***
الكفاءة الرقمية	<---	القيادة الرقمية	1.014	.042	24.301	***
المنتج - الخدمة	<---	الابتكار التسويقي	.925	.054	17.236	***

المصدر: اعداد الباحثين وفقاً لمخرجات (Amos.V25)

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- الرقمية، وتحديث أنظمة المعلومات، وضمان التوافق التكنولوجي مع أدوات التسويق والاتصال المعاصرة.
3. ينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام لتطوير رأس المال البشري، من خلال برامج التدريب المستمر التي تهدف إلى تحسين المهارات الرقمية، وقدرات الابتكار، واستعداد الموظفين للتفاعل مع التقنيات الجديدة وأساليب التسويق.
4. يتم تشجيع القيادة المؤسسية على تعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمخاطرة والانفتاح على التجارب الرقمية، مع تقليل مقاومة التغيير من خلال التواصل الشفاف ومشاركة الموظفين.
5. يوصى بدمج استراتيجيات القيادة الرقمية مع السياسات التنظيمية واستراتيجيات التسويق، مما يضمن التوافق بين رؤية القيادة والجاهزية التشغيلية وأهداف التسويق المبتكرة.
6. يُنصح بإجراء أبحاث مستقبلية لتوسيع نموذج البحث الحالي من خلال دمج متغيرات وسيطة أو معدلة إضافية وتطبيق النموذج عبر قطاعات ومحافظات عراقية مختلفة لتعزيز قابلية تعميم النتائج وقوتها.

المصادر

- [1] Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2021). *The transformation myth*. MIT Press.
- [2] Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2020). Customer experience management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1–28.
- [3] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- [4] Weiner, B. J. (2020). Organizational readiness for change: A theory. *Implementation Science*, 15(1), 1–9.
- [5] El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for

1. تبين أن القيادة الرقمية تمثل محركاً استراتيجياً حاسماً للابتكار التسويقي، حيث أنها تساهم بشكل مباشر في تبني ممارسات التسويق المبتكرة من خلال الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، ودعم القيادة للمبادرات الموجهة نحو الابتكار.
2. اتضح أن للقيادة الرقمية تأثيراً قوياً وحاسماً على جاهزية المنظمات، مما يشير إلى أن القادة ذوي القدرات الرقمية يلعبون دوراً أساسياً في إعداد المنظمات من الناحية التكنولوجية والهيكلية والثقافية للتحويل الرقمي والابتكار.
3. كانت الدلالة أن الجاهزية التنظيمية هي متغير تفسيري محوري للابتكار التسويقي، حيث أن المنظمات ذات المستويات الأعلى من الجاهزية تكون أكثر قدرة على تحويل القدرات الرقمية وتوجيهات القيادة إلى نتائج تسويقية مبتكرة ملموسة.
4. تبين أن الجاهزية التنظيمية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار التسويقي، مما يعني أن تأثير القيادة الرقمية يتضخم بشكل كبير عندما تمتلك المنظمات جاهزية كافية من حيث البنية التحتية والكفاءات البشرية والهيكل التنظيمي القابلة للتكيف.
5. اتضح أن القيادة الرقمية وحدها غير كافية لتحقيق أقصى قدر من الابتكار التسويقي ما لم يتم دعمها ببيئة تنظيمية شاملة تكون متقبلة للتغيير والابتكار والتطوير الرقمي المستمر.
6. تبين أن المستشفيات الأهلية في محافظة ميسان تظهر مستوى متوسطاً إلى عالي من النضج الرقمي والتنظيمي، مما يوفر أساساً قوياً للتحسين المستقبلي، ولكنه لا يزال يتطلب جهوداً منهجية للاستفادة الكاملة من إمكانات القيادة الرقمية في تحقيق ابتكار تسويقي مستدام.

ثانياً: التوصيات

1. يوصى بأن تتبنى المؤسسات الصحية إطاراً شاملاً لتطوير القيادة الرقمية، مع التركيز على تعزيز الكفاءات الرقمية للقادة، والرؤية الرقمية الاستراتيجية، والقدرة على إدارة التغيير الموجه نحو الابتكار بفعالية.
2. ينبغي للمؤسسات أن تستثمر بشكل منهجي في تعزيز الجاهزية التنظيمية، لا سيما من خلال ترقية البنية التحتية

- orientation and firm performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 1–18.
- [15] Varadarajan, R. (2020). Customer information resources advantage, marketing strategy and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(3), 499–517.
- [16] Al-Saadi, M. H., & Hussein, A. R. (2022). Marketing innovation dimensions and organizational performance. *Journal of Business and Economics Review*, 4(1), 65–83.
- [17] Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience management. *Journal of Service Management*, 29(3), 433–459.
- [18] Abd, A. A., & Alshibawi, A. A. (2023). Marketing innovation and competitive advantage in service organizations. *International Journal of Innovation Studies*, 7(3), 235–248.
- [19] Kadem, A. J. (2025). Innovation in service marketing strategies. *Iraqi Journal of Economic Sciences*, 17(1), 45–62.
- [20] Lamberti, L., Lettieri, E., & Noci, G. (2020). The relationship between pricing and innovation. *Industrial Marketing Management*, 85, 102–114.
- [21] Harrigan, P., Evers, U., Miles, M., & Daly, T. (2021). Customer engagement and the relationship with involvement. *Journal of Marketing Management*, 37(3–4), 301–330.
- [22] Wedel, M., & Kannan, P. K. (2021). Marketing analytics for data-rich digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 19(2), 141–166.
- [6] Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 101–116.
- [7] Singh, S., & El-Kassar, A.-N. (2022). Digital leadership and innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121–135.
- [8] Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- [9] Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8th ed.). Pearson Education.
- [10] Kahn, K. B. (2020). *Innovation management: Theory and practice*. Cambridge University Press.
- [11] Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2021). Understanding customer experience. *Journal of Marketing*, 85(1), 69–96.
- [12] Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2020). Marketing capabilities in digital era. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(2), 1–25.
- [13] Teece, D. J. (2020). Dynamic capabilities and innovation. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1–19.
- [14] Hussain, S., Khattak, J., Rizwan, A., & Latif, M. (2021). The mediating role of marketing innovation in the relationship between market

- change research and practice. *Journal of Change Management*, 20(1), 1–14.
- [31] Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2021). Organizational resilience and readiness. *Journal of Business Research*, 124, 413–423.
- [32] Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67.
- [33] Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M.-T., Albers, B., & Clack, L. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*, 6, 1–15.
- [34] Vakola, M. (2021). A multilevel approach to organizational readiness. *Journal of Change Management*, 21(1), 111–133.
- [35] Al-Quraishi, M. A., Al-Khazraji, R. J., & Abbas, H. K. (2024). Technological readiness and digital transformation in healthcare organizations. *Journal of Information Technology Management*, 16(2), 70–89.
- [36] Al-Hadrawi, A. M., & Al-Saadi, M. H. (2023). Organizational readiness and change management in Iraqi organizations. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 15(2), 101–120.
- [37] Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2022). Change readiness. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 1–25.
- [38] Al-Hakim, L., & Hassan, S. (2021). Organizational culture and readiness for environments. *Journal of Marketing*, 85(1), 97–121.
- [23] OECD. (2020). *Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- [24] Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2022). Change readiness. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 1–17.
- [25] Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2021). Individual readiness for organizational change. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 87–110.
- [26] Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402–428.
- [27] Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2020). Organizational readiness for implementing change. *Implementation Science*, 9(1), 67.
- [28] Shah, S. H., Lei, S., Ali, M., & Doronin, D. (2022). Organizational readiness for digital transformation: Conceptualization, measurement, and implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121–135.
- [29] Attieh, R., et al. (2021). Readiness for change in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 21(1), 250–262.
- [30] Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2020). Reflections: Our journey in organizational

change. *Journal of Management Studies (Iraq)*, 13(1), 85–104.

- [39] Burnes, B., Hughes, M., & By, R. T. (2023). Reimagining organisational change leadership. *Leadership*, 19(1), 95–118.