

المستوى الخامس للقيادة وانعكاساتها في التحول الرقمي دراسة استطلاعية لعينة من الكوادر الطبية في المستشفيات اللاسيما في مدينة أربيل

هلمت فؤاد خضر¹ ، رهنج محمد نوري داوده² ،  

¹ قسم إدارة الأعمال، كلية التقنية الإدارية، جامعة أربيل التقنية، إقليم كردستان، العراق.
² قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، إقليم كردستان، العراق.

معلومات البحث

تواريخ البحث:

التقديم: 2026 / 04 / 10

المراجعة: 2026 / 08 / 07

قبول النشر: 2026 / 08 / 20

نشر الكتروني: 2026 / 09 / 01

تسلسل الصفحات: 84 - 94

الكلمات المفتاحية:

قيادة المستوى الخامس، التحول الرقمي، متطلبات التحول الرقمي، المستشفيات اللاسيما، مدينة أربيل.

المراسلة:

أسم الباحث: ره نج محمد نوري داوده

Email:

range.majid@uoz.edu.krd

المستخلص

يهدف البحث إلى تشخيص انعكاسات المستوى الخامس للقيادة في تعزيز متطلبات التحول الرقمي في المستشفيات اللاسيما في مدينة أربيل، في ظل بيئة تتسم بتسارع التغيرات التكنولوجية واشتداد المنافسة، الأمر الذي أوجب على المنظمات تبني الأدوات والتقنيات الحديثة بوصفها مدخلاً أساسياً لتحقيق التحول الرقمي.

تبلورت مشكلة البحث من التساؤل الرئيس التي تمحور حول غموض العلاقة التآثرية للمستوى الخامس للقيادة في متطلبات التحول الرقمي، والكشف عن طبيعة هذه الانعكاسات في المستشفيات اللاسيما. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث شمل مجتمع الدراسة العاملين الطبيين في (30) من المستشفيات اللاسيما في مدينة أربيل، وضمت أطباء وممرضين والمهن الطبية المساندة، وبلغت العينة (202) فرداً منهم بناءً على الاستمارات الصالحة للتحليل.

وبالاعتماد على عدد من الأدوات الإحصائية من خلال حزمة (Spss) أظهرت النتائج وجود مستويات مقاربة في توفر متغيري الدراسة، فضلاً عن وجود تأثير معنوي للمستوى الخامس للقيادة في تعزيز متطلبات التحول الرقمي، إذ تبين أن نمط المستوى الخامس للقيادة يسهم في جاهزية المؤسسات لتبني التحول الرقمي. كما أكدت النتائج أن ترسيخ عناصر أساسية مثل تمكين العاملين ووضوح الرؤية الاستراتيجية يمثل عاملاً دافعاً في إنجاح جهود التحول الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات قيادية قائمة على خصائص المستوى الخامس للقيادة، مع التركيز على تمكين العاملين وتبني رؤية استراتيجية، بما يسهم في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي في القطاع الصحي، ولا سيما في المستشفيات اللاسيما، فضلاً عن طرح عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية.

1. المقدمة

يُعد القطاع الصحي في مدينة أربيل من أكثر القطاعات التي شهدت تحولات جوهرية في السنوات الأخيرة، نتيجة للتطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي أفرزت واقعاً تنظيمياً جديداً يتسم بدرجة عالية من التعقيد. وقد أدى ذلك إلى تراجع الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة العمليات وتقديم الخدمات، في ظل تزايد الحاجة إلى تبني الحلول الرقمية الحديثة، الأمر الذي فرض على المنظمات الصحية، ولا سيما المستشفيات، ضرورة إعادة النظر في توجهاتها القيادية وأساليب إدارتها بما يعزز قدرتها على التكيف والاستمرار وتحقيق التميز في الأداء. وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي بوصفه أحد المرتكزات الاستراتيجية التي تعتمدها المنظمات لتعزيز كفاءتها وتحقيق الاستدامة التنافسية، إذ أصبح أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التميز والاستدامة في القطاع الصحي. إذ لم يعد خياراً تنظيمياً ثانوياً، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات تحسين جودة الخدمات، ولا سيما في المنظمات المبحوثة التي تسعى إلى رفع مستوى كفاءة أدائها. ويشمل التحول الرقمي في القطاع الصحي تبني تقنيات متقدمة، مثل السجلات الطبية الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، بما يسهم في تحسين جودة الرعاية الصحية ودعم اتخاذ القرار. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر البنية التحتية التقنية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بالعوامل البشرية والتنظيمية، ولا سيما القيادة الإدارية وقدرتها على إدارة التغيير.

ومن هذا المنطلق، اكتسبت القيادة أهمية متزايدة بوصفها عاملاً حاسماً في توجيه سلوكيات الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة [7]، وبناء ثقة تنظيمية داعمة للتحول [21]، فالقيادة هي من أهم العناصر التنظيمية التي لها دور حيوي في نجاح المنظمة وريادتها، ومن بين الأنماط القيادية الحديثة يبرز نمط المستوى الخامس للقيادة الذي يركز على تحقيق نجاح المنظمة على المدى الطويل ولاسيما في بيئة العمل الصحية التي تتسم بالحساسية والتعقيد، وتزداد الحاجة إلى هذا النمط القيادي [4]. إذ إن نجاح التحول الرقمي يعتمد على مدى استعداد الكوادر الطبية لتبني التقنيات الحديثة والانخراط في تطبيقها والتي يتطلب التمكين ورؤية استراتيجية والتي يمكن أن تعزز من جاهزية المنظمات الصحية للتحول الرقمي [3]. وتبرز مشكلة البحث في غموض العلاقة بين نمط المستوى

الخامس للقيادة والتحول الرقمي ، وينبع أهميته في محاولة لتشخيص انعكاسات المستوى الخامس للقيادة في تعزيز متطلبات التحول الرقمي ، لا سيما في المستشفيات اللاسيما في مدينة اربيل التي تشهد تنافسا متزايدا في تبني الحلول الرقمية. وبناءً على مشكلة البحث، تم صياغة الفرضيات التي تسعى الى اختيار طبيعة التأثير بين متغيرات البحث، وتمثلت بالاتي:- الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمستوى الخامس للقيادة في التحول الرقمي، وتتنبأ منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد التواصل الشخصي في التحول الرقمي.
2. يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الإرادة المهنية في التحول الرقمي.
3. يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد الرؤية في التحول الرقمي.
4. يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعد التمكين والتنمية في التحول الرقمي.

2. أهمية البحث

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من كونه يضيف إسهاماً معرفياً في مجال الإدارة الحديثة والتحول الرقمي، من خلال توضيح العلاقة بين المستوى الخامس للقيادة ومتطلبات التحول الرقمي في بيئة المستشفيات اللاسيما. كما يسهم في إثراء الأدبيات النظرية ذات الصلة بالقيادة الإدارية وأبعادها المختلفة، مثل الرؤية الاستراتيجية، الإرادة القيادية، والتمكين، ومدى تأثيرها في دعم عمليات التحول الرقمي. فضلاً عن ذلك، فإنه يمكن ان يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تعمقاً في هذا المجال، لا سيما في القطاعات الصحية في البيئات النامية.

تتجلى الأهمية العملية لهذا البحث في تقديم نتائج وتوصيات يمكن تطبيقها ميدانياً داخل المستشفيات اللاسيما، بما يسهم في تحسين الممارسات القيادية وتعزيز دور القيادات في دعم التحول الرقمي. كما تساعد الدراسة صانعي القرار على تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة، فضلاً عن تعزيز القدرة التنافسية والاستدامة للمنظمات المبحوثة.

تتبع الأهمية المستقبلية لهذا البحث من كونه يفتح آفاقاً، سواء من حيث المتغيرات المدروسة أو البيانات التطبيقية المختلفة. كما يمكن أن يشكل أساساً لبناء نماذج مستقبلية تساعد في فهم أفضل لكيفية تطور الدور القيادي في ظل التسارع التكنولوجي، وما يرافقه من تغييرات في متطلبات العمل الصحي. فضلاً عن ذلك، يسهم البحث في توجيه الاهتمام نحو ضرورة الاستعداد المستقبلي للمنظمات الصحية لمواكبة التحول الرقمي وتعزيز استدامتها وكفاءتها في بيئات تتسم بالتغير المستمر.

3. اهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، يمكن تلخيصها بما يأتي:

1. التعرف على مفهوم المستوى القيادي وأبعاده المختلفة (التواصل الشخصي- الإرادة المهنية-الرؤية- التمكين والتنمية) في المنظمات المبحوثة.
2. تحديد مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في المنظمات المبحوثة عينة الدراسة، ومدى جاهزيتها للتعامل مع التقنيات الحديثة.
3. تحليل العلاقة بين المستوى القيادي والتحول الرقمي وبيان مدى إسهام القيادة في تعزيز متطلبات التحول الرقمي في القطاع الصحي.
4. تشخيص واقع الممارسات القيادية الحالية في المستشفيات اللاسيما ومدى فاعليتها في دعم التحول الرقمي.
5. تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارات المستشفيات على تطوير الأداء القيادي وتعزيز تطبيق التحول الرقمي بما يرفع جودة الخدمات الصحية.

4. الاطار النظري

1.4. مفهوم المستوى الخامس للقيادة

يعود مصطلح المستوى الخامس للقيادة إلى الدراسة التي أجراها كولنيز [7] وفريقه من الباحثين، وتمخضت عنها فهم كيفية تحول المنظمات من حالة "جيدة" إلى حالة متميزة "عظيمة" ، ويشير مفهوم المستوى الخامس للقيادة إلى أعلى مرتبة في الهرم القيادي، ويُعد أحد الأنماط القيادية المتقدمة التي تتسم بخصائص مميزة التي تتمحور حول تمكين الأفراد ودعم نموهم وتطورهم، والتي تتجاوز القائد النزعة الفردية لصالح مصلحة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ويختلف هذا المستوى عن غيره من المستويات القيادية في تركيزه على معاملة الأفراد بعدالة، وتقدير إنجازاتهم، وتقديم الدعم الرشيد لهم، وبناء شراكات معهم والتي تسهم في خلق قيمة وثروة مستدامة على المدى الطويل [6]. وعلى الرغم من أن القادة في المستويات الأربعة الأولى يسعون إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والنجاح، فإن ذلك لا يكون كفيلاً بالانتقال بالمنظمة من الأداء المتوسط إلى التميز المستدام [18].

ان المستوى الخامس للقيادة تستند على الجمع بين بناء القدرات البشرية وترسيخ القيم التنظيمية وتعزيز الدور التحويلي للقائد في إحداث التغيير، وبعد هذا النمط القيادي يُعد ضرورياً للمؤسسات الساعية إلى النمو والتكيف في البيئات المعاصرة، لما يتضمنه من التركيز على تمكين الأفراد وتوجيه الجهود نحو تحقيق التميز التنظيمي المستدام [21]

وعن أهمية المستوى الخامس للقيادة، فإن هذا النمط القيادي لا يسعى للشهرة أو المكاسب الشخصية، بل يركز على بناء منظمة قوية تتسم بالاستمرارية وتمكين الأفراد من التفوق [8]. وان وجود المستوى الخامس للقيادة تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحقيق رسالتها بغض النظر عن مدى صعوبة العملية [19]

ويرى الباحثان بان المستوى الخامس للقيادة يمكن ان يعزز بقاء الفرد داخل المنظمة والتي يمكن ان تساهم في التوجه نحو تبني التقنيات المطلوبة في البيئة التنافسية كالتحول الرقمي، من خلال دمج التحفيز الشخصي، التقدير المهني، وتمكين الفريق من استثمار التكنولوجيا بفعالية للحفاظ على استدامة الأداء التنظيمي.

1.1.4. ابعاد المستوى الخامس للقيادة

قدم الباحثون عناصر متعددة للمستوى الخامس للقيادة، مع اختلافاتهم في تحديد الخصائص والأبعاد الأساسية لهذا النمط القيادي. حيث أن مضمون المستوى الخامس للقيادة يتمثل التواضع والإرادة [9]. وهناك من يؤكد بأن القيادة في هذا المستوى لم تعد تقتصر على التواضع والإرادة المهنية، بل تشمل الرؤية المستقبلية، التمكين، وتنمية القدرات البشرية، حيث يمتد دور القائد إلى بناء ثقافة تعليمية وفرق قادرة على الإبداع والتكيف [11][13][23]. ويعتمد نموذج الدراسة الحالي على هذه الأبعاد الأربعة الأساسية المتفق عليها من قبل غالبية الباحثين، مما يتطلب تقديمها وكالاتي:-

1.1.1.4. التواضع الشخصي

يعد التواضع الشخصي عنصراً جوهرياً في المستوى الخامس للقيادة، حيث يركز القائد على خدمة المنظمة والفريق، ويتميز بالقدرة على الاستماع وتحمل المسؤولية والاعتراف بالأخطاء، ما يعزز الثقة والعلاقات المهنية ويحفز الابتكار التنظيمي [13]

2.1.1.4. الإرادة المهنية

تمثل الإرادة المهنية في التزام القيادة بنتائج طويلة الأمد، مع القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، والحفاظ على معايير الأداء المرتفعة، ومواجهة التحديات، مما يساهم في الاستدامة التنظيمية وتحسين جودة اتخاذ القرار [21]

3.1.1.4. الرؤية الاستراتيجية

تشير إلى قدرة القائد على توجيه المنظمة نحو المستقبل، وصياغة أهداف واضحة وقابلة للتنفيذ، توحيد الجهود، تعزيز الانتماء التنظيمي والتكيف مع التغيرات البيئية لضمان الاستدامة والتميز التنظيمي، ويتمحور البعد الاستراتيجي في القيادة حول تركيز القيادة على تحديد التوجه الاستراتيجي والتوازن بين الجوانب المالية والغير المالية وضمان ديمومة الثقافة التنظيمية الفعالة فضلاً عن السعي لاستكشاف القابليات الأساسية [22]

4.1.1.4. التمكين والتنمية

يركز هذا البعد على بناء القدرات البشرية، تمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في صنع القرار، تطوير المهارات القيادية المستقبلية، وتحفيز الابتكار والإبداع، ما يعزز الأداء الفردي والجماعي ويضمن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات [23]

2.2. التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي (Digital Transformation) أحد أبرز نتائج الثورة الرقمية التي غيّرت مفهوم الزمان والمكان للأفراد والمؤسسات، حيث يرتبط باستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الإنترنت، والمنصات الرقمية لربط الموارد والعمليات والبيانات بهدف تحسين الأداء وتعزيز الابتكار، ويعرف التحول الرقمي بأنه إعادة تنظيم الأعمال والخدمات والعمليات إلى نماذج رقمية لتعظيم الفوائد التقنية والإدارية، وتمكين المشاركة الرقمية مع الأفراد والمعلماء [13]، كما يشمل التحول الرقمي إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والثقافة والعمليات بهدف تحسين تجربة الأفراد وتسهيل تبادل المعرفة وتعزيز العلاقات التنظيمية [25]

تتضح أهمية التحول الرقمي من خلال عدة جوانب، أبرزها دعم الكفاءة التشغيلية وزيادة مرونة المنظمة في مواجهة التحديات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة [1]. ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي عبر أتمتة العمليات وتقليل الأعمال اليدوية، مما يعزز رضا الوظيفي لدى الأفراد إنتاجيتهم [26]. كما يتيح تطوير نماذج أعمال قائمة على تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المدعومة بالمعلومات [20]. وفي القطاع الصحي، يعزز التحول الرقمي كفاءة العمليات التشغيلية داخل المستشفيات من خلال أنظمة السجلات الصحية الإلكترونية وإدارة شؤون المرضى المؤتمتة، ويقلل العبء الإداري على الكوادر الطبية، مما يتيح تركيزاً أكبر على الرعاية المباشرة للمرضى [14] ويساهم في تحسين جودة الرعاية الصحية وتقليل أوقات الانتظار، وتمكين خدمات الاستشارات عن بُعد، وتحسين الاستجابة للطوارئ، مما يعزز استمرارية الرعاية وتحسين الشمول الصحي [4]

1.2.4. متطلبات التحول الرقمي

تعددت آراء الباحثين حول متطلبات التحول الرقمي، منها من ركز على ضرورة توافر التكنولوجيا، البيانات، الموارد البشرية، والعمليات في القطاعين العام والخاص، بكونها من المتطلبات الأساسية [3]. ويمكن الاعتماد على متطلبات التحول الرقمي الخمسة الرئيسية [15; 17]:-

1. العقلية الرقمية والاستباقية: Proactive & Digital Mindset ويشير إلى المبادرة الذاتية والتركيز على المستقبل، واقتراح حلول جديدة وتحسين العمليات قبل ظهور المشكلات، ويتضمن دور القيادة في توجيه التحول الرقمي وتكامل أهدافه مع أهداف المنظمة، بالفضلاً عن تطوير خطط تنفيذية مستمرة وفق المستجدات [17]
2. القدرات التكنولوجية (Technological Capabilities) وتتعلق بقدرة المنظمة على اعتماد ودمج التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الإنترنت، والحوسبة السحابية، وتشمل البنية التحتية، الوصول إلى البيانات، أدوات تحليل البيانات، ومنصات التعاون لتعزيز الكفاءة التشغيلية واتخاذ القرارات المستندة للبيانات
3. المهوبة والثقافة التنظيمية (Organizational Culture and Talent) يشمل جذب وتطوير الأفراد الموهوبين، تعزيز المهارات الرقمية، تشجيع الابتكار، ونشر ثقافة تبني التغيير، بما يضمن توافر موارد بشرية قادرة على تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية وتحقيق أهداف التحول، كما أنها تتمحور حول ميل المدراء في الولوج في الحوارات المتعلقة بالتحول الرقمي والدخول فعلياً في المشاريع المتعلقة بالتحول الرقمي وإدراك التطورات في مجال التحول الرقمي [24].

4. خبرات الزبائن والاندماج (Customer Experience and Engagement) يركز على وضع الزبون في المركز، وتحسين التفاعلات الرقمية، تخصيص الخدمات، متابعة رحلة العميل، وتعزيز الولاء من خلال تقديم تجارب سلسلة وفعالة .

5. الكفاءة والأتمتة في العملية (Process Optimization and Efficiency) تعني تحسين أداء العمليات بأقل الموارد والجهد، أتمتة الإجراءات، تقليل الهدر، وتحقيق نتائج أفضل مع ضمان رضا العملاء والموظفين، باستخدام نمذجة العمليات، تحليل البيانات، والأنظمة الذكية لتحقيق أداء متكامل ومستدام [15] .

ويرى الباحثان بان هذه الأبعاد تعكس متطلبات التحول الرقمي ويتمحور حول التكامل بين التكنولوجيا، الإنسان، الثقافة، العمليات، وتجربة العملاء، بما يضمن تحقيق أهداف التحول الرقمي .

5. الاطار التطبيقي

تهدف هذه الفقرة الى تقديم اطار ميداني لتشخيص ووصف مجتمع وعينة البحث ومتغيراته ونتائجه واختبار الفرضيات وتحليلها فضلا عن توضيح ادوات البحث واختبارها ، وهي كالآتي:-

1.5. ادوات البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم الاعتماد على الرسائل الجامعية والأطاريح والمجلات المحكمة والكتب المتخصصة وأوراق المؤتمرات والمصادر الإلكترونية لتغطية مفاهيم المتغيرين الرئيسيين في البحث. أما الجانب الميداني، فقد تم الاعتماد على استبانة مصممة بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات وأبعادها، شملت العينة الكوادر الطبية في المستشفيات اللاسيما بمدينة أربيل بهدف التعرف على آرائهم بشأن دور المستوى الخامس للقيادة في تعزيز التحول الرقمي. ومن أجل قياس المستوى الخامس للقيادة، ركزت الاستبانة على أبعاده المتمثلة في التواضع الشخصي والإرادة المهنية والرؤية والتمكين والتنمية، مستندة في ذلك إلى الدراسات السابقة [16; 10] أما التحول الرقمي، فقد شملت مؤشرات الاستبانة العقلية الرقمية والاستباقية والثقافة التنظيمية والمواهب والقدرات التكنولوجية وتجارب العملاء والكفاءة في العمليات، معتمدة على مصادر حديثة منها [15; 8; 17]. وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الفقرات، مما أتاح قياس مستوى المتغيرات بدقة.

2.5. اختبار اداة البحث

لضمان ملائمة الاستبيان للبيئة المحلية، لاسيما من حيث اللغة والصياغة ووضوح الفقرات، خضع الاستبيان لمجموعة من الاختبارات القبلية والبعدية. فقد تم عرضها على السادة الخبراء والمُحكمين لتقييم صدق المحتوى، وتم الأخذ بملاحظاتهم، كما أُجري اختبار الاتساق الداخلي للتحقق من الترابط بين فقرات كل بعد من أبعاد المقياس، حيث تراوحت قيم الاتساق بين (0.365) و(0.726) ولضمان ثبات الاستبيان ودقته في القياس، تم اختبار (Cronbach's Alpha)، وحقت القيم درجة معنوية تتراوح بين (0.890) و(0.923) كما هو موضح في الجدول (1).

الجدول (1) معاملات ثبات ابعاد البحث

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد (α_i)
المستوى الخامس للقيادة	التواضع الشخصي	X1 – X4	0.901
	الإرادة المهنية	X5 – X8	0.898
	الرؤية	X9 – X12	0.923
	التمكين والتنمية	X13 – X16	0.914
	المؤشر الكلي	16 فقرة	0.921
التحول الرقمي	العقلية الرقمية والاستباقية	Y1 – Y4	0.890
	المواهب والثقافة التنظيمية	Y5 – Y8	0.915
	القدرات التكنولوجية	Y9 – Y12	0.893
	خبرات الزبائن والاندماج	Y13 – Y16	0.917
	الكفاءة والأتمتة في العمليات	Y17 – Y20	0.918
	المؤشر الكلي	20 فقرة	0.931

n=202

3.5. الأساليب الإحصائية المعتمدة

من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي ومعالجة بياناته الميدانية واختبار فرضياته، جرى الاعتماد على مجموعة من الأساليب والأدوات الإحصائية الملائمة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، لما يتمتع به من كفاءة عالية في تحليل البيانات الاجتماعية والسلوكية. وبناءً على ذلك، تم اعتماد الوسط الحسابي بهدف تحديد مستوى متوسط استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة وفقراتها، الانحراف المعياري لقياس مستوى تجانس الإجابات، ومعامل الثبات باستخدام أسلوب ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، اختبار التوزيع الطبيعي لضمان استيفاء متطلبات تطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية وتحليل الانحدار الخطي البسيط، لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

4.5. حدود البحث

تمثل حدود الموضوعية للمتغير المستقل المستوى الخامس للقيادة من خلال الأبعاد (التواضع الشخصي، الإرادة المهنية، الرؤية، التمكين والتنمية) والمتغير التابع المتمثل بالتحول الرقمي، وانحصرت الحدود الزمنية ببداية السنة الدراسية في تشرين الأول

2025، الى نهاية شهر اذار 2026. وتتمثل الحدود المكانية للبحث بالمستشفيات اللاسيما في مدينة اربيل، اما الحدود البشرية فيشمل الافراد العاملين الطبيين، اذ تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم ضمن المستشفيات اللاسيما في اربيل .

5.5. وصف مجتمع البحث

يعد مجتمع البحث احد اهم العوامل الجوهرية الذي له تاثير مباشر في مستوى نجاح الدراسات، فهو المصدر الأساسي للبيانات المعتمدة لاختبار فرضيات البحث، اختيرت المستشفيات الأهلية في مدينة أربيل ميداناً لهذه الدراسة، حيث شملت (30) مستشفى أهلياً، نظراً لما تتمتع به هذه المؤسسات من مرونة إدارية واستقلال نسبي في رسم السياسات وتبني التوجهات الإدارية والتقنية الحديثة مقارنة بالمستشفيات الحكومية. تواجه المستشفيات الأهلية بيئة تنافسية متزايدة في استقطاب الكوادر الطبية وتقديم خدمات صحية عالية الجودة، فضلاً عن الابتكار في تبني التقنيات الحديثة، ما يستدعي وجود قيادات قادرة على تحقيق التوازن بين أهداف الإدارة وطموحات الأفراد، وبناء بيئة عمل داعمة تسهل تبني التحول الرقمي كضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وكسب رضا العملاء.

تم اختيار الكوادر الطبية كمجتمع للدراسة كونهم الفاعلين الرئيسيين في تقديم الخدمة الصحية والأكثر تأثراً بأنماط القيادة، ويشمل مجتمع الدراسة الأطباء، والمرضى، والفنيين الصحيين، والعاملين في المهن الطبية المساندة. ونظراً لعدم توفر إحصاءات رسمية دقيقة لعدد العاملين الطبيين في المستشفيات اللاسيما بحيث تميزهم عن العاملين الإداريين والخدميين بناءً على المعطيات الإدارية الرسمية لتلك المستشفيات، وتعاقد العاملين الطبيين في نفس الوقت بصيغ العمل في أكثر من مستشفى خاص، بالتالي تم الاستناد الى اسلوب المقدم من قبل (Hair et al., 2022) والذي اشار الى ان النهج الشائع في الدراسات الميدانية لمثل هذ الحالات هي اعتبارها مجتمع غير معروفة الحجم (Unknown Population)، وتم اعتماد (google form) لتجنب مشكلة تكرار الاجابة على الاستبيان، ولهذا لم يتمكن الباحثان من من تحديد حجم المجتمع كاساس لتحديد الحجم المناسب للعينة، وتم استرجاع (202) استمارة مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وهو حجم مناسب وفق الأدبيات المنهجية لتقدير المعلمات وإجراء تحليلات الانحدار ونمذجة العلاقات السببية [12] ويبين الجدول (2) وصفا لافراد عينة البحث

الجدول (2) وصف افراد عينة البحث

ت	الخصائص	البيانات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	102	50.5
		انثى	100	49.5
		المجموع	202	100.0
2	العمر	أقل من 25 سنة	103	51
		25- أقل من 35 سنة	71	35.1
		35- أقل من 45 سنة	20	9.9
		45 سنة فأكثر	8	4
		المجموع	202	100.0
3	الشهادة	دبلوم فني	13	6.4
		بكالوريوس	19	9.4
		دبلوم عالي	18	8.9
		ماجستير	88	43.6
		المجموع	202	100.0
4	الخدمة	أقل من 5 سنوات	52	25.7
		5- أقل من 10 سنوات	93	46
		10- أقل من 15 سنة	57	28.2
		المجموع	202	100%

ويلاحظ ان التوزيع حسب الجنس كان متوازناً نسبياً، إذ بلغت نسبة الذكور (50.5%)، ما يعكس عدم وجود تمييز في التوظيف. أما توزيع الفئات العمرية، فان (51%) من العينة هم أقل من 25 سنة، تليها الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة (35.1%)، مما يشير إلى اعتماد المستشفيات على طاقات بشرية شابة قادرة على التكيف مع متطلبات العمل الصحي المتسارعة. أما مدة الخدمة، فقد تراوحت غالبية أفراد العينة بين 5 إلى أقل من 10 سنوات (46%)، تلتها فئة 10-15 سنة (28.2%)، مما يشير إلى امتلاك العينة خبرة عملية متوسطة إلى جيدة في المجال الطبي، وهو ما يضمن فهمهم لبيئة العمل والتفاعل مع السياسات الإدارية والتنظيمية في المستشفيات الأهلية.

6.5. وصف وتشخيص ابعاد المستوى الخامس للقيادة

يبين الجدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المستوى الخامس للقيادة وفقاً لأراء أفراد العينة، ويظهر أن الإرادة المهنية والرؤية جاءا في المرتبة الأولى من حيث الاتفاق وبمتوسط حسابي (4.04)، تليهما التواضع الشخصي (3.87)، ثم التمكين والتنمية، مما يعكس تقديراً لأهمية هذه الأبعاد. ويبلغ المؤشر الكلي لجميع الأبعاد، (3.945)، مما يشير إلى اتفاق عام جيد حول أهمية هذه الأبعاد في سياق القيادة، مع تركيز أكبر على الإرادة المهنية والرؤية كعناصر محورية، يليها التواضع الشخصي والتمكين والتنمية.

الجدول (3) وصف وتشخيص لأبعاد المستوى الخامس للقيادة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
التواضع الشخصي	3.87	.7680	الثالث
الإرادة المهنية	4.04	.6102	الثاني
الرؤية	4.04	.6109	الأول
التمكين والتنمية	3.83	.7840	الرابع
المؤثر الكلي	3.945	.6840	

7.5. وصف وتشخيص متطلبات التحول الرقمي

يبين الجدول (4) اتفاق أفراد العينة على الفقرات التي تعبر عن متطلبات التحول الرقمي، ويظهر أن البعد الأعلى تمثل بالقدرات التكنولوجية بمتوسط حسابي (4.02)، تليه الكفاءة والأمتلية في العمليات بمتوسط حسابي مقداره (4.00)، حيث بلغ المؤشر الكلي (3.946)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة حول أهمية جميع الأبعاد، مع أولوية نسبية للقدرات التكنولوجية والأمتلية في العمليات، تليها خبرات الزبائن والعقولة الرقمية في نجاح التحول الرقمي.

الجدول (4) نتائج وصف وتشخيص متطلبات التحول الرقمي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية الترتيبية
الاستباقية والعقولة الرقمية	3.90	.734	الرابع
المواهب والثقافة التنظيمية	3.89	.679	الخامس
القدرات التكنولوجية	4.02	.729	الأول
خبرات الزبائن والاندماج	3.92	.756	الثالث
الكفاءة والأمتلية في العمليات	4.00	.690	الثاني
المؤثر الكلي	3.946	.572	

8.5. تأثير المستوى الخامس للقيادة في التحول الرقمي

يبين الجدول (5) الخاص بتحليل العلاقة التأثيرية لأبعاد المستوى الخامس للقيادة في التحول الرقمي وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة، بدلالة العنوية عند مستوى 0.05، وتشير النتائج إلى أن المستوى الخامس للقيادة كمتغير كلي له تأثير معنوي وإحصائي واضح على متطلبات التحول الرقمي، ويتبين من معامل التحديد R^2 الذي بلغ (0.602) بأن المستوى الخامس للقيادة استطاعت أن تفسر (60%) من التغيرات التي تطرأ في التحول الرقمي في المستشفيات اللاسيما في مدينة أربيل، والباقي (40%) يمكن أن يعزى إلى عوامل أخرى لم يشملها البحث الحالي، مما يؤكد وجود تأثير إحصائي ذي دلالة للمستوى الخامس للقيادة على التحول الرقمي بشكل عام.

ومن الجدول المذكور يتبين بأن بعد التواضع الشخصي لم يسجل تأثيراً معنوياً في التحول الرقمي، مما يشير إلى أن هذا البعد وحده لا يساهم بشكل كبير في دعم التحول الرقمي، كما يمكن التصور بأن صفة تواضع قد لا تأخذ اهتماماً قدر ما يتعلق بتوجيه الأفراد لتعزيز التحول الرقمي في المستشفيات اللاسيما. في المقابل، أظهر بعد الإرادة المهنية تأثيراً معنوياً إيجابياً وهي معنوية عند (0.05)، مما يعكس دور الالتزام المهني في تحفيز تبني المبادرات الرقمية. فيما يتعلق بعد الرؤية، فقد حقق تأثيراً معنوياً عند (0.05)، مما يدل على أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة لتوجيه الموارد نحو التحول الرقمي. ويلاحظ بأن بعد التمكين والتنمية أظهر تأثيراً بالغ الأهمية في التحول الرقمي ويتبين من قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (8.867)، وهي أعلى من القيمة الجدولية ومعنوية عند (0.05)، ما يشير إلى أن تطوير الأفراد وتمكينهم يمكن أن يمثل عاملاً رئيسياً لدعم تطبيق مبادرات التحول الرقمي بنجاح.

تدل هذه النتائج أن أبعاد الإرادة المهنية، الرؤية، والتمكين والتنمية تشكل العوامل الأساسية التي أظهرت دورها المعنوي في التحول الرقمي في المستشفيات اللاسيما، بينما لا يظهر بعد التواضع الشخصي تأثيراً معنوياً مباشراً، ويرى الباحثان بأنه يمكن أن يعزى إلى أنه في ثقافة المستشفيات اللاسيما ربما ينظر إلى التواضع على أنه ضعف وليست قوة في سياق التحول الرقمي، وعليه يتطلب التركيز على الأبعاد التي تضمن دمج الإرادة والرؤية والتمكين لتحقيق النجاح في التحول الرقمي.

الجدول (5) تأثير أبعاد المستوى الخامس للقيادة في متطلبات التحول الرقمي

sig	F	R^2	المتغير المعتمد (متطلبات التحول الرقمي)			المتغير المستقل (أبعاد المستوى الخامس للقيادة)
			t المحسوبة	β_1	β_0	
0.432	302.58	.602	0.788	.037	.047	التواضع الشخصي
0.006			2.768	.164	.166	الإرادة المهنية
0.002			3.091	.180	.207	الرؤية
0.000			8.867	.445	.578	التمكين والتنمية
0.000			7.393	.776	.772	المستوى الخامس للقيادة (المؤثر الكلي)

Tabulated (t) at (D.F) (4.197)= 2.776, , Tabulated F. at d.f (1.201) = 3.887 n=202

9.5. مناقشة النتائج

يتبين من النتائج الوصفية للبحث أن مستوى تطبيق أبعاد المستوى الخامس للقيادة في المستشفيات اللاسيما في مدينة أربيل مرتفع، ويعكس اهتماماً بالصفات الشخصية والمهنية والرؤية الاستراتيجية للقيادة، حيث حظيت بعد الإرادة المهنية والرؤية بأعلى مستوى من حيث توفرها في المستشفيات اللاسيما في مدينة أربيل، تليها صفات التواضع الشخصي والتمكين والتنمية، أما فيما يتعلق

بمتطلبات التحول الرقمي، فتظهر النتائج أن مستوى توفرها جيد، مع أولوية القدرات التكنولوجية والكفاءة التشغيلية، تليها الكفاءة والامتثالية في العمليات وخبرات الزبائن والاندماج، مما يعكس وعي الأفراد بأهمية الدمج بين التكنولوجيا والعمليات والموارد البشرية الكفوءة لتحقيق التحول الرقمي الناجح، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Musahid et al., 2024)، الذين استنتجوا بأن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على توافر القدرات التكنولوجية والكفاءة التشغيلية وتكامل الموارد البشرية مع التقنيات الرقمية الحديثة.

ومن جانب آخر يظهر بان المستوى الخامس للقيادة لها تأثير واضح في متطلبات التحول الرقمي، إذ دلت نتائج التحليل التأثيري أن للمستوى الخامس للقيادة تأثيراً معنوياً وإحصائياً في التحول الرقمي مما يعني قبول الفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه "يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للمستوى الخامس للقيادة في التحول الرقمي"، ومن النتائج يتبين بان الإرادة المهنية لها تأثير معنوي في التحول الرقمي، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه "يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده الإرادة المهنية في التحول الرقمي". كما يظهر النتائج بان بعد الرؤية تؤثر في التحول الرقمي مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده الرؤية في التحول الرقمي في التحول الرقمي"، ومن المعطيات الميدانية يظهر بان بعد التمكين والتنمية تؤثر في التحول الرقمي مما يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده التمكين والتنمية في التحول الرقمي.، في حين لم يظهر بعد التواضع الشخصي تأثيراً معنوياً، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية والتي نصت على أنه "يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده التواضع في التحول الرقمي".

وتدل هذه النتائج مجتمعة على أن ممارسات المستوى الخامس للقيادة يسهم بشكل ملموس في تعزيز قدرة المستشفيات اللاسيما على تبني التحول الرقمي، وتتفق نتائج البحث الحالي مع ما استنتجته دراسة (Qiao, Li, & Hong, 2024)، التي أكدت أن وجود قيادة تمتلك رؤية واضحة وقدرة على تمكين العاملين وتوجيههم نحو تبني التقنيات الحديثة يسهم بصورة مباشرة في نجاح مبادرات التحول الرقمي، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود تأثير معنوي للمستوى الخامس للقيادة في التحول الرقمي، مما يعطينا دليلاً واضحاً بضرورة تركيز الإدارة العليا في المستشفيات اللاسيما في اربيل بتفعيل الإرادة المهنية والرؤية وتمكين الأفراد، بما يضمن توافق استراتيجيات القيادة مع متطلبات التحول الرقمي وتحقيق تحسين الأداء التنظيمي.

6. الاستنتاجات

1. يستنتج من النتائج الميدانية أن مستوى تطبيق أبعاد المستوى الخامس للقيادة في المستشفيات اللاسيما بمدينة أربيل تميل إلى الارتفاع النسبي، والذي يعكس تقديراً عالياً للإرادة المهنية والرؤية الاستراتيجية لدى القيادة في المستشفيات اللاسيما في اربيل وتمكينهم للأفراد، مع بروز الإرادة المهنية والرؤية كأعلى الأبعاد تطبيقاً، تليها التواضع الشخصي والتمكين والتنمية.
2. يستنتج من النتائج الميدانية أن مستوى توفر متطلبات التحول الرقمي في المستشفيات اللاسيما جيد، مع أولوية القدرات التكنولوجية والكفاءة التشغيلية، تليها الجوانب البشرية وخبرات الزبائن والاندماج، مما يعكس وعي الأفراد بأهمية دمج التكنولوجيا والعمليات والموارد البشرية لضمان نجاح التحول الرقمي.
3. تشير النتائج إلى أن المستوى الخامس للقيادة كمتغير كلي له تأثير معنوي وإحصائي على متطلبات التحول الرقمي في المستشفيات اللاسيما، مما يؤكد أن القيادة العليا تعد عاملاً رئيسياً في دعم التبني الفعال للتحول الرقمي وتوجيه الموارد والاستراتيجيات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف.
4. يظهر أن بعد التواضع الشخصي لم يسجل تأثيراً معنوياً على متطلبات التحول الرقمي، مما يدل على أن الصفات الشخصية وحدها لا تكفي لتعزيز التحول الرقمي، وأن التركيز يجب أن يكون على دمجها مع الأبعاد الاستراتيجية والمهنية لضمان فعالية القيادة.
5. أظهرت التحليلات أن بعد الإرادة المهنية له تأثير معنوي إيجابي على التحول الرقمي، ما يعكس أن تعزيز الالتزام المهني لدى القيادات يسهم بشكل مباشر في تحفيز اعتماد المبادرات الرقمية ودعم الأداء التنظيمي لتحقيق أهداف التحول الرقمي.
6. بينت النتائج أن بعد الرؤية يمتلك تأثيراً معنوياً قوياً في التحول الرقمي، مما يشير إلى أهمية وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى القيادة لتوجيه الموارد والعمليات نحو تبني الحلول الرقمية الحديثة وتحقيق تكامل بين الأهداف المنظمية والتكنولوجية.
7. أظهرت التحليلات أن بعد التمكين والتنمية له تأثير بالغ الأهمية على التحول الرقمي، ما يدل على أن تمكين الكوادر وتطوير مهاراتهم بشكل عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق مبادرات التحول الرقمي وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والتقنية.

7. التوصيات

1. بناءً على الاستنتاج عن الاحصاء الوصفي الذي أشار إلى أن الإرادة المهنية والرؤية هما أكثر أبعاد المستوى الخامس للقيادة اتفاقاً بين أفراد العينة، يوصى البحث بضرورة تعزيز الجوانب التي حققت مستويات أقل مقارنة بهذه الأبعاد، منها التواضع الشخصي من قبل القادة والاستباقية والعقلية الرقمية لدى الأفراد.
2. بناءً على الاستنتاج الذي يشير إلى أن القدرات التكنولوجية والكفاءة التشغيلية جاءت في صدارة أولويات التحول الرقمي، ومن أجل تعزيز البنية التحتية الرقمية يوصى البحث بضرورة استمرار تطوير البنية التكنولوجية في المنظمات المبحوثة من خلال تحديث الأجهزة والأنظمة الرقمية لضمان كفاءة أعلى في تقديم الخدمات الصحية.
3. ينبغي أن تبني القيادة السياسات التي تشجع على ممارسة التمكين وتنمية الأفراد بشكل متكامل، مع آليات متابعة وتقييم دورهم في دعم مبادرات التحول الرقمي وضمان توجيه الموارد الاستراتيجية نحو تحقيق الأهداف الرقمية.

4. ضرورة التركيز على دمج صفات التواضع الشخصي مع المحتوى المهني والاستراتيجية في برامج تطوير القيادات، لضمان تعزيز فعالية القيادة في دعم تبني التحول الرقمي وعدم الاكتفاء بالصفات الشخصية والتوجهات العامة.
5. ضرورة التركيز ادارة المستشفيات على توفير أدوات الاستراتيجية من حيث الرؤية وكيفية تبنيها وآليات لتحديد أهداف واضحة للمرشحين للمناصب القيادية في المستقبل، بحيث تمكن القيادات من توجيه الموارد والعمليات بشكل فعال نحو تبني الحلول الرقمية الحديثة وتحقيق تكامل بين الاستراتيجية والتقنية.
6. ينبغي على القيادات الادارية الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية من خلال تنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين والعاملين في القطاع الصحي بهدف رفع كفاءتهم في استخدام التقنيات الرقمية الحديثة وتحسين مهارات التحليل الرقمي.
7. بناءً على النتائج، يقترح البحث في الدراسات المستقبلية اختبار أنماط قيادية أخرى ومتغيرات وسيطة قد تساهم في تعزيز التحول الرقمي، نظراً لأهميتها الجوهرية في بيئة العمل الحالية، فضلاً عن توسيع حجم العينة ودراستها في قطاعات مختلفة لتمكين تعميم النتائج مستقبلاً.

8. مواد تكميلية (لا يوجد).

9. مساهمات المؤلفين

هلمت فؤاد خضر قام باعداد المراجعة النظرية وكتابتها و وزع الاستمارات على العينة، ره نج محمد نوري : قام بصياغة منهجية البحث والتحليل وتفسير النتائج.

10. التمويل (لا يوجد).

11. بيان توافر البيانات

1. البيانات هي اجابات افراد العينة وهم كوادر طبية في المستشفيات اللاسيما في مدينة اربيل
2. ادبيات التي تناولت الموضوع بالاستناد الى المصادر الرصينة في الشبكة العالمية فضلاً عن الرسائل واطاريح للدراسات العليا.

12. شكر وتقدير

نشكر ادارة المستشفيات في السماح لنا بتوزيع الاستبانة وافراد العينة في استجابتهم لنا .

13. تضارب المصالح:

يقر الباحثون بأنهم لا يمتلكون أي علاقات من شأنها أن تؤثر أو تُفهم على أنها تؤثر على موضوعية هذه الدراسة حول " المستوى الخامس للقيادة وانعكاساته في تعزيز متطلبات التحول الرقمي.

14. إعلان استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي (AI)

أثناء إعداد هذا العمل، لم يتم استعمال المؤلفون لأي برنامج ذكاء اصطناعي أو برنامج ترجمة، راجع المؤلفون المحتوى وحرروه حسب الحاجة، ويتحملون المسؤولية الكاملة عن محتوى المنشور.

References

- [1] Abdul Rahman, A. A., Esa, Y. N. Y., & Ahmad, N. A. (2024). The effectiveness of digital transformation on organizational performance: A literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(25), 215-224. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.725018>
- [2] Ahmed. Hivi Khalid & Dlovan A. Salman,(2025),The Role of Transcendent Leadership on reinforcing Organizational Wisdom: An Exploratory Study of Teachers' Perceptions in International Schools in Duhok Governorate, *Journal of Administration and Economics*, Mustansiriyah Uni ,Vol. (50) \ No. 149, <https://doi.org/10.31272/jae.i149.1409>
- [3] Al-Baz, A., & Adnan, M. (2018). Digital transformation in organizations: The digital business model and innovative service management. *Journal of Modern Management*, 12(3), 55–78.
- [4] Alsahmah, M. M., & Alshammari, S. A. (2025). Impact of digital transformation on healthcare accessibility in Saudi Arabia: A systematic review. *International Journal of Pharmacy Research & Technology (IJPR)*, 15(1), 390–399. Retrieved from <https://ijprt.org/index.php/pub/article/view/391>
- [5] Brysch,A, (2019), Digital Transformation in the Tourism Sector challenges and Opportunities, University of Seville, Spain . Development Perspective in Two Unrelated Companies. (Unpublished master's thesis). University of Seville, Spain.
- [6] Caldwell, C., Ichiho, R., & Anderson, V. (2017). Understanding level 5 leaders: The ethical perspectives of leadership humility. *Journal of Management Development*, 36(5), 724–732. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2016-0184>

- [7] Collins, J. (2001). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. Harvard Business Review. Retrieved from <https://www.jimcollins.com/concepts/level-five-leadership.html>
- [8] Darweesh Snahwit. S.& Dawoda. Range M.,2023, Level five of leadership and its role in achieving organizational well-being, Humanities Journal of University of Zakho, Vol. 11 No.1), 1–19, <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.912>
- [9] Esgandari, Karim and Ramazani, Mojtaba and Goli, Samaneh, (2018), Investigating the Impact of Managers Personal Branding on Building Level Five Leaders (Case Study of Government Banks), Journal of Marketing Management, / Issue 39 / Summer 1
- [10] Ever, M. (2021). Leadership humility and organizational effectiveness. Journal of Leadership Studies, 15(3), 45–58.
- [11] Gupta, A., George, G., & Fewer, T. J. (2024). Venture meets mission: Aligning people, purpose, and profit to innovate and transform society. Stanford Business Books.
- [12] Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2022). Multivariate data analysis (9th ed.). Cengage Learning.
- [13] Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2023). The leadership challenge (7th ed.). Wiley.
- [14] Lahmari, A. (2025). The contribution of digital transformation in improving the quality of healthcare services: Comparative study of healthcare institutions in Khenchela. Journal of Khenchela Healthcare Research, 11(1), 509–525. Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/266197>
- [15] Leite, C. M., Figueiredo, P. S., Maravilhas-Lopes, S., & Passos, F. U. (2024). Conceptualizing and measuring the digital transformation: a proposal for a measurement model. Cadernos Ebape.Br. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230081x>
- [16] Loup, R., & Luedi, M. M. (2019). Leadership in anesthesia: The importance of humility and responsibility. Current Opinion in Anaesthesiology, 32(6), 780–784.
- [17] Musahid, F. N., Fawzi, F. S., Maghfuriyah, A., Hertin, R. D., Wijaya, H., Anjara, F., Nugroho, F., Listiana, N., & Istiqomah, N. A. (2024). Digital Transformation: A Strategic Imperative for Modern Enterprises. Journal of Economics, Assets, and Evaluation. <https://doi.org/10.47134/jae.v2i1.456>
- [18] Niemi, E. (2017). The impact of technology on the strategic management of a knowledge-intensive project: Organization action design research of a competence management system (Doctoral dissertation, Aalto University, Publication Series Doctoral Dissertations 193/2017).
- [19] Petersen, Laura Ruth, (2018), Master's in Social Science in service Management (Cand.soc.sem), Department of Social Science (Master's thesis, Copenhagen Business School, Denmark)15, May 2018
- [20] Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment. Systems, 12(11), 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- [21] Riaz, S., Xu, Y., & Hussain, S. (2025). Strategic leadership capabilities and decision quality: Evidence from emerging economies. Management Decision, 63(1), 102–118.
- [22] Shakir. Renas Abbabker & Dawoda. Range M. Nori ,2026, The Role of Responsible Leadership in Achieving High-Performance Requirements: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Unit Managers in Private Universities in Kurdistan, Iraq, Journal of Administration and Economics, Mustansiriyah Uni. Vol. 51\ No. (151), <https://doi.org/10.31272/jae.i151.1517>
- [23] Sharma, I., Dhiman, R., & Srivastava, V. (2024). Effective leadership and organization's market success. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003415565>
- [24] Sndi. Siyaband Qadir Mohammad & Range M. Nori Dawoda , 2025, The Role of Digital Readiness in Adopting Artificial Intelligence Requirements: An Exploratory Study among Administrative Leaders in Private Universities in Kurdistan Iraq, Journal of Administration and Economics, Mustansiriyah Uni , Vol. (50) \ No. 149, <https://doi.org/10.31272/jae.i149.1410>
- [25] Susanti, N., Anwar, C., & Fatimah, S. (2023). Digital transformation, employee engagement, and organisational performance: Evidence from the service industry. Heliyon, 9(8), e17654. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17654>
- [26] Zhang, P., & Wang, Y. (2024). Digital transformation: A systematic review and bibliometric analysis. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2412.19817>.

المصادر

- [1] عبد الرحمن، أ. أ.، عيسى، ي. ن. ي.، وأحمد، ن. أ. (2024). فعالية التحول الرقمي في الأداء التنظيمي: مراجعة أدبية. المجلة الدولية لممارسات ريادة الأعمال والإدارة، 7(25)، 215–224. <https://doi.org/10.35631/IJEMP.725018>
- [2] احمد.هيفي خالد و سلمان. دلوفان امين،(2025)، دور القيادة المتسامية في تعزيز الحكمة التنظيمية - دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في المدارس الدولية في محافظة دهوك، مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة المستنصرية، المجلد (50) / العدد 149، <https://doi.org/10.31272/jae.i149.1409>
- [3] الباز، أ.، وعدنان، م. (2018). التحول الرقمي في المنظمات: انموذج العمل الرقمي وإدارة الخدمات المبتكرة. مجلة الإدارة الحديثة، 12(3)، 55–78.
- [4] السهمة، م. م.، والشّمري، س. أ. (2025). أثر التحول الرقمي على إمكانية الوصول إلى الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية: مراجعة منهجية. المجلة الدولية لبحوث الصيدلة والتكنولوجيا، 15(1)، 390–399. <https://ijprt.org/index.php/pub/article/view/391>
- [5] بريش، أ. (2019). التحول الرقمي في قطاع السياحة: التحديات والفرص. جامعة إشبيلية، إسبانيا.

- [6] كالدويل، ج.، إيتشهو، ر.، وأندرسون، ف. (2017). فهم قادة المستوى الخامس: المنظورات الأخلاقية لتواضع القيادة. مجلة تطوير الإدارة، 36(5)، 732-724. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2016-0184>
- [7] كولنز، ج. (2001). القيادة من المستوى الخامس: انتصار التواضع والعزيمة الشديدة. هارفارد بزنس ريفيو. تم الاسترجاع من: <https://www.jimcollins.com/concepts/level-five-leadership.html>
- [8] سنهويت، س.، دارويش، وداودة، رينج م. (2023). المستوى الخامس من القيادة ودوره في تحقيق الرفاه التنظيمي. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 11(1)، 1-19. <https://doi.org/10.26436/hjuoz.2023.11.1.912>
- [9] إسغنداري، كريم، ورمضاني، مجتبي، وجولي، سمانة. (2018). دراسة تأثير العلامة الشخصية للمديرين في بناء قادة المستوى الخامس (دراسة حالة البنوك الحكومية). مجلة إدارة التسويق، 39(3).
- [10] إيفر، م. (2021). تواضع القيادة والفعالية التنظيمية. مجلة دراسات القيادة، 15(3)، 45-58.
- [11] غويتا، أ.، وجورج، ج.، وفيوير، ت. (2024). النقاء المشروع بالرسالة: موامة الأفراد والهدف والربح للابتكار وتحويل المجتمع. ستانفورد للأعمال.
- [12] هير، ج.، ف.، بابين، ب. ج.، أندرسون، ر.، إ.، وبلاك، و. س. (2022). تحليل البيانات متعددة المتغيرات (الطبعة التاسعة). دار سينغيج للتعلم.
- [13] كوزيس، ج. م.، وبوزنر، ب. ز. (2023). تحدي القيادة (الطبعة السابعة). وايلي.
- [14] لحمري، أ. (2025). مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة مقارنة لمؤسسات صحية في خنشلة. مجلة بحوث الرعاية الصحية لخنشلة، 11(1)، 509-525. <https://asjp.cerist.dz/en/article/266197>
- [15] ليتي، ك. م.، فيغريديو، ب. س.، مارافيلياس-لوبيس، س.، وباسوس، ف. أ. (2024). تأطير وقياس التحول الرقمي: مقترح ل نموذج قياس. Cadernos Ebape.Br. <https://doi.org/10.1590/1679-395120230081x>
- [16] لوب، ر.، ولويدي، م. م. (2019). القيادة في التخدير: أهمية التواضع والمسؤولية. الرأي الحالي في علم التخدير، 32(6)، 780-784.
- [17] مساعد، ف. ن.، فوزي، ف. س.، مغفورية، أ.، هرتين، ر. د.، ويجايا، ه.، أنجرا، ف.، وآخرون. (2024). التحول الرقمي: ضرورة استراتيجية للمؤسسات الحديثة. مجلة الاقتصاد والأصول والتقييم. <https://doi.org/10.47134/jae.v2i1.456>
- [18] نيمي، إركا. (2017). أثر التكنولوجيا على الإدارة الاستراتيجية لمنظمات المشاريع كثيفة المعرفة: بحث تصميمي لنظام إدارة الكفاءات. جامعة ألنو.
- [19] بيترسن، لورا روث. (2018). ماجستير في العلوم الاجتماعية في إدارة الخدمات. كلية كونهانغ للأعمال، الدنمارك.
- [20] تشياو، ج. لي، ي.، وهونغ، أ. (2024). الدور الاستراتيجي للتحول الرقمي: توظيف القيادة الرقمية لتعزيز أداء الموظفين والالتزام التنظيمي. مجلة النظم، 12(11)، 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>
- [21] رياز، س.، شو، ي.، وحسين، س. (2025). قدرات القيادة الاستراتيجية وجودة اتخاذ القرار: أدلة من الاقتصادات الناشئة. مجلة القرار الإداري، 63(1)، 102-118.
- [22] شاك. ريناس اباكر و داوده. ره نج محمد نوري، 2026، دور القيادة المسؤولة في تحقيق متطلبات الأداء العالي / دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الوحدات الادارية في الجامعات اللاسيما في إقليم كردستان العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، المجلد(51)/العدد151، <https://doi.org/10.31272/jae.i151.1517>
- [23] شارما، إ.، دهيمان، ر.، وسريفاستافا، ف. (2024). القيادة الفعالة ونجاح المنظمة في السوق. روتليدج. <https://doi.org/10.4324/9781003415565>
- [24] سندی، سیباند قادر محمد و رنج محمد نوري، 2025، دور الاستعداد الرقمي في تبني متطلبات الذكاء الاصطناعي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعات اللاسيما في إقليم كردستان العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، المجلد (50) / العدد 149، <https://doi.org/10.31272/jae.i149.1410>
- [25] سوسانتی، ن.، أنور، ج.، وفاطمة، س. (2023). التحول الرقمي، اندماج الموظفين، والأداء التنظيمي: أدلة من قطاع الخدمات. هيليون، 9(8)، <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17654>
- [26] تشانغ، ب.، ووانغ، ي. (2024). التحول الرقمي: مراجعة منهجية وتحليل بيبليومتري. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2412.19817>

<https://doi.org/10.31272/jae.i153.1597><https://admics.uomustansiriyah.edu.iq>

P-ISSN: 1813-6729 E-ISSN: 2707-1359

JAE

OPEN ACCESS

Level 5 of Leadership and Its Implications on Digital Transformation A Field Study among a Sample of Medical Staff in Private Hospitals in Erbil

Hilmit Fouad Khudhur¹  , Range M. Nori Dawoda²  ¹Dept. of Business Management, College of Technical Administration, Erbil Polytechnic University, Kurdistan, Iraq.²Dept. of Managerial Science, College of Administration & Economics, Zakho University, Kurdistan, Iraq.

Article Information

Article History:

Received: 10 / 04 / 2026

Revised: 07 / 08 / 2026

Accepted: 20 / 08 / 2026

Available Online: 01 / 09 / 2026

Pages no : 84 – 94

Keywords:

Level 5 Leadership, Digital Transformation, Digital Transformation Requirements, Private Hospitals, Erbil City.

Abstract

This study aimed to examine the implications of Level Five of leadership in enhancing the requirements of digital transformation in private hospitals in Erbil, within a context characterised by rapid technological changes and intensified competition. Such an environment necessitates that organisations adopt modern tools and technologies as a fundamental approach to achieving digital transformation.

The research problem stems from a central question regarding the ambiguous effect of Level 5 Leadership on the requirements of digital transformation, and the nature of these implications within private hospitals. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical methodology was employed, encompassing a population of medical staff from 30 private hospitals in Erbil, including physicians, nurses, and allied medical professions. The sample consisted of 202 individuals, based on valid questionnaires suitable for analysis.

Using a set of statistical tools through the (SPSS) software package, the results indicated comparable levels in the availability of the study variables, as well as a significant impact of Level 5 leadership in enhancing digital transformation requirements. It was found that the Level 5 leadership pattern contributes to institutions' readiness to adopt digital transformation. Additionally, the findings highlighted that establishing key elements, such as employee empowerment and a clear strategic vision, supports the success of digital transformation initiatives.

The study recommends adopting leadership practices based on the characteristics of Level 5 leadership, with an emphasis on employee empowerment and a strategic vision. Such practices contribute to creating an organisational environment conducive to digital transformation in the healthcare sector, particularly in private hospitals, and the study also proposes several recommendations for future research.

Correspondence:

Researcher name:

Range M. Nori Dawoda

Email:

range.majid@uoz.edu.krd