القيادة الإبداعية وأثرها على تفعيل عملية التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة مصبرات المغرب عمور

Creative Leadership and Its Impact on Activating Digital Transformation in Economic Institutions – A Case Study of Amour Conserverie Maghreb Company

خولة مسراتي[1] *، نور الهدى دريوش[2]، عبد الحميد قجاتي[3]

[1] كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2-لونيسي علي- الجزائر

[2] كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2-لونيسي علي- الجزائر

[3] كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2-لونيسي علي- الجزائر

تاريخ الاستلام: 11/10/2025؛ **تاريخ القبول26/01/2026**

ملخص: هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير القيادة الإبداعية بمختلف أبعادها(الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) على عملية تفعيل عملية التحول الرقمي بالمؤسسات الاقتصادية وذلك بتسليط الضوء على مؤسسة مصبرات المغرب عمور، وهذا بالاعتماد على أداة الإستبيان لجمع البيانات لآراء عينة عشوائية منتظمة مكونة من35 إطار وإطار سامي بالمؤسسة، حيث تم معالجة البيانات باستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي *SPSS* وهذا باستخدام المنهجين الوصفي والتحليلي.

وقد تم التوصل إلى أن القيادة الإبداعية بأبعادها (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة) باستثناء الأصالة تؤثر بشكل إجابي ومباشر على عملية التحول الرقمي بمؤسسة الدراسة وهذا بنسب متباينة.

الكلمات المفتاحية : قيادة إبداعية؛ تفعيل؛ تحول رقمي؛ مؤسسة مصبرات المغرب عمور.

Abstract: The study aimed to highlight the impact of creative leadership, with its various dimensions (problem sensitivity, fluency, flexibility, and originality), on the activation of digital transformation in economic institutions, with a particular focus on the case of Amour Conserverie Maghreb Company. To achieve this, a questionnaire was used as a tool for data collection, targeting the opinions of a systematic random sample consisting of 35 managers and senior executives within the institution. The collected data were processed using simple linear regression analysis with the assistance of the SPSS statistical software, employing both descriptive and analytical approaches.

The findings revealed that creative leadership, through its dimensions (problem sensitivity, fluency, and flexibility), with the exception of originality, has a positive and direct impact on the digital transformation process in the studied institution, albeit with varying degrees of influence.

Keywords: creative leadership; activation; digital transformation; Amour Conserverie Maghreb Company.

Résumé : L'étude visait à mettre en évidence l'impact du leadership créatif, avec ses différentes dimensions (sensibilité aux problèmes, fluidité, flexibilité et originalité), sur l'activation de la transformation numérique dans les institutions

*خولة مسراتي

économiques, en mettant particulièrement l'accent sur le cas de la société Amour Conserverie Maghreb. Pour ce faire, un questionnaire a été utilisé comme outil de collecte des données, visant les opinions d'un échantillon aléatoire systématique composé de 35 cadres et cadres supérieurs au sein de l'institution. Les données recueillies ont été traitées à l'aide de l'analyse de régression linéaire simple, avec l'assistance du logiciel statistique SPSS, en recourant aux approches descriptive et analytique.

Les résultats ont révélé que le leadership créatif, à travers ses dimensions (sensibilité aux problèmes, fluidité et flexibilité), à l'exception de l'originalité, exerce un impact positif et direct sur le processus de transformation numérique dans l'institution étudiée, bien que selon des degrés d'influence variables.

Mots-clés : leadership créatif ; activation ; transformation numérique; société Amour Conserverie Maghreb.

1- تمهيد :

تمثل القيادة بشكل عام الأداة التي توجه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وفي ظل التحولات المتسارعة التي اصبح يشهدها العالم في مختلف المجالات: الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية وغيرها ظهرت أنماط جديدة للقيادة تتجاوز الأدوار التقليدية للقائد التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه، بل تتعدى إلى استحداث بيئة مبدعة تتضمن أفكارا جديدة وتشجع على حل المشكلات التي تعترض الموظفين بطريقة غير مألوفة، وهذا ما يسمى بالقيادة الإبداعية التي تعتبر مدخلا حديثا يجمع بين القدرة على التأثير والتحفيز من جهة، وبين تشجيع الإبداع والابتكار من جهة أخرى.

فالقائد المبدع يمتلك القدرة على دمج قدراته التحليلية والتنفيذية ورؤيته المستقبلية، ويظهر ذلك في بث روح الإبداع داخل الفريق ومنح الموظفين حرية التفكير والمبادرة، ومع التغيرات التي أصبحت تشهدها بيئة الأعمال في المجال التكنولوجي وظهور التحول الرقمي الذي أسفر عنه زيادة حدة المنافسة صار لزاما على المؤسسات الاقتصادية السعي لمواكبة كل هذا بغية تحقيق البقاء والإستمرارية وهذا لا يحدث إلا بتبني أنماط حديثة للإدارة والتي ترتكز على القيادة الإبداعية التي تمكن من تحفيز فرق العمل نحو إنتاج معارف جديدة وتطبقها بشكل فعلي.

وهنا تظهر أهمية القيادة الإبداعية في تفعيل عملية التحول الرقمي خاصة في المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذه الورقة البحثية بدراسة حالة مؤسسة مصبرات المغرب عمور، وعلى ضوء ما سبق تم طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير القيادة الإبداعية على تفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور؟

ولتذليل الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين الحساسية للمشكلات وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؟؛

- هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين الطلاقة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؟؛
- هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين المرونة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؟؛
- هل توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية الأصالة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؟؛

كإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؛

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين الحساسية للمشكلات وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؛
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين الطلاقة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؛
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين المرونة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؛
- توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية الأصالة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05؛

أهمية الدراسة: تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة نابعة قدرة القيادة الإبداعية على مواجهة التحديات المختلفة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل المنافسة الشديدة، فالقائد المبدع هو القادر على توجيه الطاقات البشرية وتشجيع الإبتكار وتوظيف الأفكار الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تستند في مصدرها على التحول الرقمي.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية للقيادة الإبداعية بمختلف أبعادها؛
- إبراز أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية لعملية التحول الرقمي؛
- إبراز مدى تأثير القيادة الإبداعية بمختلف ابعادها على تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة مصبرات المغرب عمور.

منهج الدراسة: تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهجين:

- **المنهج الوصفي**: وهذا لإبراز الإطار النظري من خلال توصيف الأدبيات النظرية للدراسة بالإضافة إلى المنهجية المستخدمة في الدراسة.
- **المنهج التحليلي**: وذلك لتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي**spss**

1.1- مدخل إلى القيادة الإبداعية:

1.1.1- مفهوم القيادة الإبداعية:

القيادة بمعناها العام هي التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وحتى يكون هذا التأثير فعالا وحقيقيا يجب أن تقوم القيادة على الإبداع في إعدادها واختيارها، وذلك من أجل ترجمة المعارف التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتميز بالجودة والفائدة، من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن الطرق التقليدية، فالقائد المبدع يلاحظ وجود خلل لم يلاحظه الآخرون ويدرك أن هناك طريقة أفضل للحل سواء عبر إعادة تركيب أنماط معروفة في أشكال وخطوط فريدة تتسم بالأصالة وتؤدي إلى حلول إبداعية، فالقيادة الإبداعية مرنة، متجددة، تتسم بالتحدي والتوجيه، أما القائد المبتكر فهو شخصية فريدة، واثقة، مثابرة، مبادرة، يدرك عواقب الأمور، ويتمتع برؤية شمولية وبعد نظر مستقبلي. (**Abdullah Aljubair , 2022, p. 175**)

عرفت القيادة الإبداعية بأنها الفلسفة الحديثة لإدارة الموارد البشرية في الممارسات المؤسسية الراهنة، والتي تتضمن أسلوبا مختلفا في القيادة داخل المؤسسات للتأثير على الموظفين لإنتاج أفكار إبداعية، وتقديم حلول للمشكلات، وابتكار منتجات وخدمات متميزة فهي تشمل اكتشاف الفرص، وتوليد أفكار جديدة ومحاولة تطبيقها داخل المؤسسة .(**Al–Ta'ani, 2022, p. 161**)

وتعرف القيادة الإبداعية أيضا على أن يتمتع القائد بالقدرة على احترام التطورات والتغييرات وتقبل الاختلافات، بالإضافة إلى التحلي بروح الابتكار وامتلاك الخيال الواسع ومهارات متقدمة في التواصل، مع القدرة على فهم المشكلات وإدارة المخاطر التي يواجهونها داخل المؤسسة بسرعة مع إيجاد الحلول لها، كما يجب ان يتمتع بخصائص مثل الإدراك، والفهم، والقدرة على التركيب .(**SAĞLAM & UÇAR , 2022, p. 1134**)

تعرف القيادة الإبداعية على أنها استجابة متخيلة ومدروسة للفرص والقضايا والتحديات التي تعيق المؤسسة، كما أنها تتعلق برؤية الأشياء والتفكير فيها وتنفيذها بطريقة مختلفة من أجل التميز، كما يعمل القادة المبدعون على توفير الظروف والبيئة والفرص للآخرين ليكونوا مبدعين، كما أن القيادة الإبداعية لا تتعلق فقط بحل المشكلات بل تشمل أيضا اكتشاف المشكلات أو تحديدها .(**Stoll & Temperley , 2009, p. 67 Adapted**)

ولكي تمارس القيادة الإبداعية بشكل فعال يجب أن تقوم على النقاط التالية: (**E Nwachukwu & Vu , 2020, p. 6683**)

- كل عضو في الفريق فريد من نوعه، والمهارات المتنوعة تعزز بيئة عمل جيدة؛
- يقوم القادة باستحداث جو يمكن فيه للموظفين التواصل بود ودون خوف من الانتقاد أو الهجوم وهذا للحفاظ على تفاعل أعضاء الفريق واستعدادهم للابداع؛
- تأتي الأفكار المبدعة من أماكن غير متوقعة؛
- الإنتاجية (الهدف، الغاية، والأداء) أهم من عدد ساعات العمل الطويلة؛
- القائد الجيد يتعامل مع المشكلة مبكرا قبل أن تسبب أي تعطيل؛
- القائد القوي يحول السلبية إلى طاقة إيجابية؛
- للحفاظ على الروح المعنوية والدافعية للموظفين ينبغي على القائد القوي أن يشجع ويوجه ويطور أعضاء الفريق؛
- التجربة السيئة هي فرصة جيدة للتعلم من الخبرات السلبية وتحويلها إلى شيء إيجابي؛
- العقوبات تضل دائما خيارا مطروحا؛
- القائد هو القدوة للموظفين.

2.1.1– القيادة الإبداعية الفعالة: تتمتع القيادة الإبداعية بجملة من الخصائص الفعالة من بينها:

- **التفكير المستقبلي:** يتمكن القادة المبدعون من استشراف إمكانيات المستقبل وإلهام فرقهم للسعي نحو تحقيقها. وغالبا ما يتحدى هذا التصور الوضع القائم ويشجع على التفكير الريادي؛
- **تحمل المخاطر:** يشجع القادة المبدعون فرقهم على المخاطرة وهذا للخروج بأفكار مبدعة ويتطلب ذلك مستوى عال من المرونة والقدرة على التعلم من الأخطاء؛
- **التعاطف والذكاء العاطفي:** يستطيع القادة المبدعون استحداث بيئة إبداعية للعمل وهذا من خلال فهمهم للدوافع العاطفية والتحفيزية لأعضاء فريقهم ويساعد تعاطف القادة على تقديم الدعم المناسب لهم.
- **التعاون:** تنجح القيادة الإبداعية دائما في بيئات العمل التعاونية وهذا من خلال تشجيع القادة للفرق متعددة التخصصات على العمل معا إذ إن تنوع الأفكار والخبرات يؤدي غالبا إلى الوصول لحلول مبتكرة **(Bintwalah , 2024, p. 24474).**

3.1.1– أبعاد القيادة الإبداعية : تتمثل أبعاد القيادة الإبداعية في:

- **الحساسية للمشكلات:** تعرف بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمنيا الإحساس بمشكلة ما، ومن هذا يتضح أن الشخص المبدع لديه حساسية شديد تجاه المشكلات، فهو يشعر بأشياء في بيئة العمل لا يشعر بها غيره من الموظفين، وبالتالي تتكون لديه مهارة إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي يحس بها وتواجهه عند إتخاذ أي قرار (**هريو، 2022، الصفحات 981–982 (بتصرف)**).

- **المرونة:** ويقصد بها تنوع الاستجابات وتباينها من الناحية الكيفية أي إنها استجابات غير متوقعة، ويتسم الشخص المبدع ببعده عن الروتين، والجمود، والبقاء في مكان واحد لفترة طويلة، ويظهر سرعة ومرونة في استخدام المفاهيم الجديدة التي قام بتطويرها، والخبرات التي تعرض لها (**عبد الله البوشي و إبراهيم بوبشيت ، 2018، صفحة 615**).
- **الاصالة:** هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ويعني هذا أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز هذه الاستجابات أيضا بالجدية والطرافة والقبول الاجتماعي ويوصف القائد ذو الأصالة المرتفعة بأنه يستطيع الابتعاد عن المألوف والشائع، ويدرك العلاقات ويفكر في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر بها وهو التفرد والجدة والقدرة على المرور إلى ما وراء المألوف من الأفكار (**كاوه، بيثران، و السبعاوي، 2024، صفحة 281**).
- **الطلاقة:** ويقصد بها سرعة وسهولة توليد أكبر عدد من البدائل، أو الحلول، أو الأفكار المناسبة لموقف معين، و هي عملية تذكر واستدعاء المعلومات أو الخبرات، حيث تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي القائد المبدع من معلومات في وحدة زمنية معينة، والطلاقة تنقسم إلى نوعين: طلاقة فكرية مرتبطة بالقدرة العقلية للشخص كالتخيل والاستنباط والتشبيه؛ وطلاقة تعبيرية لها علاقة بسهولة بناء الجمل. (**لعريب و حديد، 2020، صفحة 42**)

2.1- مدخل إلى التحول الرقمي في المؤسسات

1.2.1-مفهوم التحول الرقمي:

يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه رحلة تغيير جذرية تقوم بها المؤسسات نتيجة لظهور تقنيات جديدة وما تحمله من آثار اجتماعية واقتصادية محتملة، وذلك من أجل تحسين كفاءة أعمالها **(Kaya & Bozbur, 2023, p. 5)**.

كما يعرف التحول الرقمي على أنه عملية مرتبطة بالاستخدام المكثف للتقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، يتم من خلالها ابتكار منتجات وخدمات إبداعية، إضافة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية إلى أعلى مستويات الإنجاز والفاعلية، وذلك من أجل كسب شريحة أكبر من الزبائن مقارنة بالمنافسين (**Abida , 2023, p. 505**).

وعموما يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه: العملية التي تهدف من خلالها المؤسسات الى تحقيق تغييرات جذرية في طرق وأساليب العمل وذلك عبر استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بدلا من الأساليب التقليدية وهذا بهدف تسهيل سير عمل هاته المؤسسات وتحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تبني وتنفيذ استراتيجيات وحلول تقنية متقدمة (**Vial, 2019, p. 9**).

2.2.1- أهداف عملية التحول الرقمي : تتمثل أهداف التحول الرقمي فيما يلي :

- تعزيز تطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى المؤسسات والمجتمع؛

- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة وتوجيه مستقبلي للأشخاص حتى يتمكنوا من تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع؛
- إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وإمكانية الوصول اليها وتحقيق التوازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها (**عادل، 2023، الصفحات 557-558**)؛
- تحسين إمكانية الوصول الى الخدمات وإرساء ضوابط واليات وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع؛
- تعزيز تطوير ثقافة أكثر ابتكارا وتعاونية في الصناعة والمجتمع؛
- تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية والاستقلالية والثقة (**Henriet , Feki, & Boughzala, 2016, p. 2**).

3.2.1. متطلبات عملية التحول الرقمي: إن تنفيذ التحول الرقمي يستلزم توافر مجموعة من المتطلبات المتكاملة، والتي سيتم توضيحها فيما يلي وتشمل الموارد البشرية، والعمليات، والبيانات، والتقنيات:

- **الموارد البشرية** :بدون الموارد البشرية ستجد المؤسسات صعوبة في تنفيذ التحول الرقمي، فمن الضروري توظيف عمالة مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات رشيدة، وإلى جانب الكفاءات البشرية والخبرة العلمية، فإن التخطيط والرؤية والتنفيذ يتطلبان الإيمان بالتغيير والتطور.
- **العمليات** :وهي مجموعة من الأنشطة أو العمليات المخططة والمترابطة التي تؤدي إلى منتج أو خدمة معينة للمستفيدين حيث تحتاج المؤسسات إلى إنشاء إطار تقني وظيفي يدعم نمو العمليات الداخلية والخارجية على حد سواء بما يضمن تطبيق التحول الرقمي بشكل أمثل، مع وجود متابعة دقيقة، وتحقيق التوافق الداخلي والخارجي خلال هذه العمليات.
- **البيانات** :من المتوقع أن تبذل المؤسسات جهودا مستمرة وفعالة في إدارة البيانات وتحليلها، إضافة إلى إنشاء وتوفير أدوات البحث عن البيانات، والتحليل الإحصائي، والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب فحص البيانات بشكل دوري للتأكد من توافقها مع أهداف وتطلعات المؤسسة.
- **التقنيات** :يعتمد بناء التحول الرقمي على نظام يضم الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل في بيئات تقنية ومراكز معلومات. ويسمح هذا النظام بالتشغيل المستمر والفعال لكافة الأصول، كما يضمن مستوى مناسبا من الخدمة لزبائن المؤسسة وموظفيها ومورديها، وذلك من خلال فرق متخصصة مسؤولة عن إدارة البنية التحتية للشبكات والأنظمة التقنية، سواء داخل المؤسسة أو عن بعد. (**Douifi & Gheribi , 2022, p. 413**)

2 – الطريقة والأدوات :

1.2– مؤسسة الدراسة : تأسست مؤسسة عمور عام 1985 على يد المرحوم عمور نور الدين وتميزت كونها مؤسسة عائلية وسميت آنذاك (**Fromatgn**) واختصت في صناعة الجبن والمنتجات الألبان وبدأ تاريخ المجموعة في عام 1990 عندما حملت المؤسسة إسم مؤسسها "عمور" ثم أطلق أول منتج لتعليب الفواكه

والخضروات، ومنذ ذلك الحين استمرت المؤسسة العائلية في تطور والتوسع وتشكل اليوم وحدتين مختلفتين وهما (**عمور، 2025**):

- شركة مصبرات المغرب المتخصصة في تحويل وحفظ الفواكه والخضروات.
- شركه ميدي بوكس متخصصة في صناعة العبوات المعدنية مقرها موزاية مسقط رأس المؤسسة.

ويقع مقر المجموعة في المنطقة الصناعية عمور في بلدية موزاية ولاية البليدة، وتستفيد المجموعة من الخبرة المتاحة في قطاع الصناعات الغذائية الزراعية ويعمل بها أكثر من 400 عامل دائم، وأكثر من 200 عامل موسمي في جميع الفئات مختصة حيث يتم تسويق جميع منتجاتها على المستوى الوطني والدولي، وتتركز استراتيجياتها على الاستدامة والالتزام بتقديم منتجات عالية الجودة.

2.2– مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة عبارة عن مجموعة من الأفراد لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها وتحليلها، ومجتمع هذه الدراسة عبارة عن الإطارات والإطارات السامية مؤسسة عمور الاقتصادية وقد تم اعتماد العينة العشوائية المنتظمة، وقد تم تصميم إستبيان إلكتروني وتوزيعه وتحصلنا على 35 مفردة، والجدول الموالي يوضح الخصائص التي اتسمت بها عينة الدراسة:

الجدول رقم (1): خصائص عينة الدراسة

المتغيرات الشخصية	الجنس		السن				المستوى التعليمي				المستوى الوظيفي		الخبرة		
الخصائص	ذكر	أنثى	من18 إلى30 سنة	من31 إلى 45 سنة	أكبر من45 سنة	ثانوي فأقل	ليسانس	ماستر	دراسات عليا	إطار	إطار سامي	أقل من5 سنوات	من5 إلى 10 سنوات	أكبر من 10 سنوات
النسبة	100%	00%	11,4%	22,9%	65,7%	22,9%	34,3%	42,9%	00%	68,6%	31,4%	5,7%	40,0%	54,3%

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول السابق يلاحظ:

- **بالنسبة للجنس**: يلاحظ أن نسبة الذكور بلغت100 بالمئة أما نسبة الإناث فهي معدومة وهذا راجع إلى أن الإطارات والإطارات السامية في المؤسسة جلهم ذكور كون أن بعض المهمات تستدعي حضورهم بشكل دائم حتى في الفترات المسائية والليلية وهذا ما لا يمكن ان تقوم به الإناث.
- **بالنسبة للسن**: يلاحظ أن الفئة الغالبة هي التي سنهم يفوق 45 سنة والتي بلغت 65,7 بالمئة أما نسبة الذين سنهم من31 غلى45 سنة فبلغت22,9 بالمئة أما نسبة الذين سنهم ما بين18 و30 سنة فبلغت11,4 بالمئة، ويرجع هذا إلى طبيعة عينة الدراسة والتي هي عبارة عن القادة في المؤسسة والذين يتميزون بامتلاكهم خبرة كبيرة وهذا ما ينعكس على السن.
- **بالنسبة للمستوى التعليمي**: يلاحظ أن الفئة الغالبة هي أصحاب مستوى الماستر والتي بلغت 42.9 بالمئة أما نسبة فئة الليسانس فبلغت34,4 بالمئة أما نسبة أصحاب مستوى ثانوي فأقل فبلغت22.9 بالمئة، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعطي الفرصة للقادة أصحاب الخبرة والمستوى التعليمي العالي وهذا بغية التأثير في الموظفين لتحقيق إستراتيجيتها.

- **بالنسبة للمستوى الوظيفي**: يلاحظ أن الفئة الغالبة هي فئة الإطارات والتي بلغت 68,6 بالمئة أما نسبة فئة الإطارات السامية فبلغت 31,4 بالمئة وهذا راجع إلى طبيعة التنظيم السائد في المؤسسة باعتبار أن الإطارات يمثلون المدراء التنفيذيين ونسبتهم تكون أكثر مقارنة بالإطارات السامية والتي تمثل فئة الإدارة العليا والتي تكون نسبتهم أقل مقارنة بالإطارات.
- **بالنسبة للخبرة**: يلاحظ أن الفئة الغالبة هي أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات والتي بلغت 54.3 بالمئة أما نسبة فئة أصحاب الخبرة ما بين5 إلى10 سنوات فبلغت40 بالمئة أما نسبة أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات فبلغت5.7 بالمئة، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تهتم أن يكون القادة فيها أصحاب خبرة كبيرة .

3.2– شرح أداة الدراسة: تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وتم تصميمه بناءا على الأطر النظرية للدراسة التي لها علاقة بموضوع البحث سواء من ناحية المتغير المستقل أو التابع وجاءت أقسام ومحاور الدراسة كالتالي:

- **القسم الأول البيانات الشخصية**
- **القسم الأول: متعلق بمتغيرات الدراسة** ويشمل محورين:

❖ المحور الأول: القيادة الإبداعية وتم تقسيمه على أربع أبعاد (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة).

❖ المحور الثاني: التحول الرقمي

4.2– طريقة الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان لجمع البيانات وللوصول إلى الدراسة قمنا بالاعتماد على مقياس لكارت الخماسي، الذي يتكون من 5 درجات، بعد اختيار معامل لكارت وإعطاء درجة لكل عبارة يجب الآن أن نقوم بتحديد مجال لقيمة الوسيط المرجح المناسبة لكل درجة وذلك كالتالي:

- تم حساب مدى للمقياس (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد أوزان مقياس ليكارت الخماسي (05) أي (5/4=0.80) للحصول على طول الخلية، تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس (أي بداية المقياس 01) وذلك لتحديد الحد الاعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضحا في الجدول التالي يمكن توضيحها من خلال الجدول التالي:

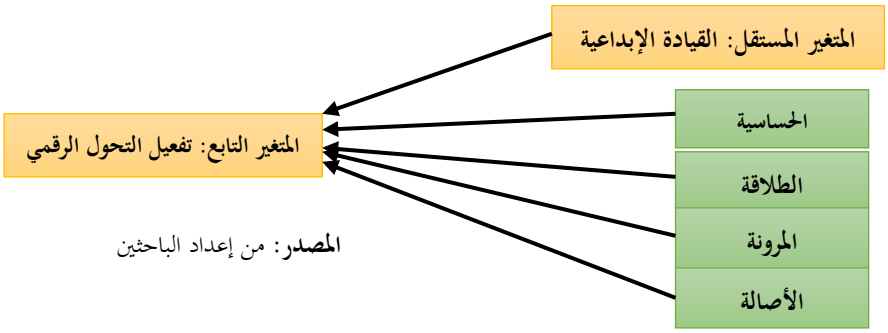
الجدول رقم(2): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في الإستبيان

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
المتوسط الحسابي المرجح	]1,8-01]	]2,6-1,8]	]3,4-2,6]	]4,2-3,4]	]5-4,2]

المصدر: من إعداد الباحثين

5.2–نموذج الدراسة: في ضوء محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة وبناءا على فرضيات الدراسة، تم باقتراح نموذج يشتمل على المتغيرات الرئيسية للدراسة وكذا الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل، وهذا من أجل تشخيص علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في القيادة الإبداعية والمتغير التابع والمتمثل في تفعيل التحول الرقمي، ولهذا الغرض تم اقتراح النموذج الآتي:

الشكل رقم(1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

6.2- ثبات أداة الدراسة: هنا يجب التأكد من صدق الأداة وعدم تناقضها أي تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة بنفس الشروط لهذا قمنا بحساب معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة وقمنا بصياغة الفرضتين التاليتين:

- فرضية العدم H0: $CA < 0.6$
- الفرضية البديل H1 : $CA \geq 0.6$

وهذا عند مستوى المعنوية 0.05.

ويمكن إيضاح ما توصلنا إليه من خلال هذا المعامل من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم(3): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

البيان	القيادة الإبداعية	تفعيل التحول الرقمي	ألفا كرومباخ الكلي
معامل ألفا كرومباخ للمتغيرات	0.858	0.709	0.888

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الكلي وكذا بالنسبة للمحاور أكبر من 0.6 أي ثبات عبارات الإستبيان وأن البيانات تتمتع بالمصداقية ومعامل ألفا كرومباخ الكلي أكبر من 0,8 إذن إن أداة الدراسة تتمتع بثبات جيد جدا.

3 – النتائج ومناقشتها : سيتم هنا دراسة العلاقة التأثيرية بين القيادة الإبداعية وأبعادها وتفعيل التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور وذلك باستعمال الإنحدار الخطي البسيط.

1.3- تحليل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية: نصت الفرضية الرئيسية على أنه " **توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05** " ولاختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط لتحليل الأثر بين القيادة الإبداعية وتفعيل عملية التحول الرقمي.

جدول رقم(4): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

	معامل الإرتباط R	معامل التفسير R^2	إختبار فيشر		إختبار ستودنت		ß
			قيمة المحسوبة	Sig	قيمة المحسوبة	Sig	
X القيادة الإبداعية	0,694[a]	0,481	30,593	0,000[b]	3,387	0,002	1,288
					5,531	0,000	0,607
Y تفعيل التحول الرقمي							

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن معامل الإرتباط بيرسون قد بلغ 0,694، وهو معنوي عند المستوى 0,01، وهو موجب بشدة متوسطة مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين القيادة الإبداعية وتفعيل التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور، وبلغت قيمة معامل التفسير 0,481، أي أن القيادة الإبداعية تفسر 48.1 بالمئة من التغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة الدراسة وبتعبير آخر أي تغيير في تفعيل عملية التحول الرقمي في المؤسسة يعود بنسبة 48.1 بالمئة للقيادة الإبداعية والباقي يرجع لعوامل أخرى، أما بالنسبة لإختبار فيشر فنلاحظ أن نلاحظ أن Sig<0.05 أي أن القيمة المحسوبة لاختبار فيشر أكبر من القيمة المجدولة ومنه نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين صالحة للدراسة والتنبؤ على المستوى الكلي، ومن خلال الجدول أيضا يتضح لنا أن sig لكلا المعلمتين أقل من ال 0.05 إذن نقبل فرضية البديل H_1 (معنوية معلمات ال نموذجtt<tc أو0.05 >sig) ونرفض فرضية العدم H_0 (عدم معنوية النموذج tt>tc أو0.05<sig) ومنه المعلمتان مختلفتان عن 0، ومنه نستنتج أن القيادة الإبداعية تؤثر على تفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور وفق المعادلة التالية:

Y=1.288+ X0,607 أي أن أي تغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة مصبرات المغرب عمور يعود إلى القيادة الإبداعية بنسبة 60.7%، والباقي يعود لعوامل أخرى.

ومنه يمكن القول إن الفرضية الرئيسية محققة، أي يوجد علاقة تأثيرية بين القيادة الإبداعية وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور.

2.3-تحليل نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنه " **توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين الحساسية للمشكلات وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05** " ولاختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط لتحليل الأثر بين الحساسية للمشكلات وتفعيل عملية التحول الرقمي.

جدول رقم(5): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى

	معامل الإرتباط R	معامل التفسير R^2	إختبار فيشر		إختبار ستودنت		ß
			قيمة المحسوبة	Sig	قيمة المحسوبة	Sig	
X الحساسية للمشكلات	0,678[a]	0,459	28,014	0,000[b]	8,146	0,000	2,065
					5,293	0,000	0,393

Y تفعيل التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن معامل الإرتباط بيرسون قد بلغ 0,678، وهو معنوي عند المستوى 0,01، وهو موجب بشدة متوسطة مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الحساسية للمشكلات وتفعيل التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور، وبلغت قيمة معامل التفسير 0,459، أي أن الحساسية للمشكلات تفسر 45.9 بالمئة من التغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة الدراسة وبتعبير آخر أي تغيير في تفعيل عملية التحول الرقمي في المؤسسة يعود بنسبة 45,9 بالمئة للحساسية للمشكلات والباقي يرجع لعوامل أخرى، أما بالنسبة لإختبار فيشر فنلاحظ أن نلاحظ أن Sig<0.05 أي أن القيمة المحسوبة لاختبار فيشر أكبر من القيمة المجدولة ومنه نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين صالحة للدراسة والتنبؤ على المستوى الكلي، ومن خلال الجدول أيضا يتضح لنا أن sig لكلا المعلمتين أقل من ال 0.05 إذن نقبل فرضية البديل H_1 (معنوية معلمات ال نموذجtt<tc أو0.05 >sig) ونرفض فرضية العدم H_0 (عدم معنوية النموذج tt>tc أو0.05<sig) ومنه المعلمتان مختلفتان عن 0، ومنه نستنتج أن الحساسية للمشكلات تؤثر على تفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور وفق المعادلة التالية:

Y=2,065+ X0,393 أي أن أي تغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة مصبرات المغرب عمور يعود إلى للحساسية للمشكلات بنسبة 39.3%، والباقي يعود لعوامل أخرى.

ومنه يمكن القول إن الفرضية الفرعية الأولى محققة أي يوجد علاقة تأثيرية بين الحساسية للمشكلات وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور.

3.3– تحليل نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه " **توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين الطلاقة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05** " ولاختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط لتحليل الأثر بين الطلاقة وتفعيل عملية التحول الرقمي.

جدول رقم(6): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

	معامل الإرتباطR	معامل التفسيرR^2	إختبار فيشر		إختبار ستودنت		ß
			قيمة المحسوبة	Sig	قيمة المحسوبة	Sig	
X الطلاقة	0,523[a]	0,274	12,434	0,001[b]	6,267	0,000	2,171
					3,526	0,001	0,345
Y تفعيل التحول الرقمي							

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن معامل الإرتباط بيرسون قد بلغ 0,523، وهو معنوي عند المستوى 0,01، وهو موجب بشدة متوسطة مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الطلاقة وتفعيل التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور، وبلغت قيمة معامل التفسير 0,274، أي أن الطلاقة تفسر 27.4 بالمئة

من التغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة الدراسة وبتعبير آخر أي تغيير في تفعيل عملية التحول الرقمي في المؤسسة يعود بنسبة 48.1 بالمئة للطلاقة والباقي يرجع لعوامل أخرى، أما بالنسبة لإختبار فيشر فنلاحظ أن نلاحظ أن Sig<0.05 أي أن القيمة المحسوبة لاختبار فيشر أكبر من القيمة المجدولة ومنه نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين صالحة للدراسة والتنبؤ على المستوى الكلي، ومن خلال الجدول أيضا يتضح لنا أن sig لكلا المعلمتين أقل من ال 0.05 إذن نقبل فرضية البديل H_1 (معنوية معلمات ال نموذجtt<tc أو0.05 >sig) ونرفض فرضية العدم H_0 (عدم معنوية النموذج tt>tc أو0.05<sig) ومنه المعلمتان مختلفتان عن 0، ومنه نستنتج أن الطلاقة تؤثر على تفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور وفق المعادلة التالية:

Y=2.171+ X0,345 أي أن أي تغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة مصبرات المغرب عمور يعود إلى الطلاقة بنسبة 60.7%، والباقي يعود لعوامل أخرى.

ومنه يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثانية، أي يوجد علاقة تأثيرية بين الطلاقة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور.

4.3– تحليل نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " **توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين المرونة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05** " ولاختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط لتحليل الأثر بين المرونة وتفعيل عملية التحول الرقمي.

جدول رقم(7): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة

	معامل الإرتباطR	معامل التفسيرR^2	إختبار فيشر		إختبار ستودنت		ß
			قيمة المحسوبة	Sig	قيمة المحسوبة	Sig	
X المرونة	0,607[a]	0,369	19,295	0,000[b]	6,587	0,000	2,039
					4,393	0,000	0,404
Y تفعيل التحول الرقمي							

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن معامل الإرتباط بيرسون قد بلغ 0,607، وهو معنوي عند المستوى 0,01، وهو موجب بشدة متوسطة مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المرونة وتفعيل التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور، وبلغت قيمة معامل التفسير 0,369، أي أن المرونة تفسر 36,9 بالمئة من التغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة الدراسة وبتعبير آخر أي تغيير في تفعيل عملية التحول الرقمي في المؤسسة يعود بنسبة 36,9 بالمئة للمرونة والباقي يرجع لعوامل أخرى، أما بالنسبة لإختبار فيشر فنلاحظ أن نلاحظ أن Sig<0.05 أي أن القيمة المحسوبة لاختبار فيشر أكبر من القيمة المجدولة ومنه نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين صالحة للدراسة والتنبؤ على المستوى الكلي، ومن خلال الجدول أيضا يتضح لنا أن sig لكلا المعلمتين أقل من ال 0.05 إذن نقبل فرضية البديل H_1 (معنوية معلمات ال نموذجtt<tc أو0.05 >sig)

ونرفض فرضية العدم H_0 (عدم معنوية النموذج tt>tc أو sig>0.05) ومنه المعلمتان مختلفتان عن 0، ومنه نستنتج أن المرونة تؤثر على تفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور وفق المعادلة التالية:

Y=2.039+ X0,404 أي أن أي تغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة مصبرات المغرب عمور يعود إلى المرونة بنسبة 40,4%، والباقي يعود لعوامل أخرى.

ومنه يمكن القول إن الفرضية الفرعية الثالثة محققة، أي يوجد علاقة تأثيرية بين المرونة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور.

5.3– تحليل نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نصت الفرضية الفرعية الرابعة على أنه " **توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة احصائية بين الاصالة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور عند مستوى المعنوية0,05** " ولاختبار هذه الفرضية تم إستخدام الإنحدار الخطي البسيط لتحليل الأثر بين الأصالة وتفعيل عملية التحول الرقمي.

جدول رقم(8): نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

	معامل الإرتباط R	معامل التفسير R^2	إختبار فيشر		إختبار ستودنت		ß
			قيمة المحسوبة	Sig	قيمة المحسوبة	Sig	
X الأصالة	0,279[a]	0,078	2,781	0,105[b]	4,190	0,000	2,414
					1,668	0,105	0,261
Y تفعيل التحول الرقمي							

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يظهر أن معامل الإرتباط بيرسون قد بلغ 0,279، وهو معنوي عند المستوى 0,01، وهو موجب بشدة ضعيفة مما يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة بين الاصالة وتفعيل التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور، وبلغت قيمة معامل التفسير 0,078، أي أن الاصالة تفسر 7.8 بالمئة من التغير في تفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة الدراسة وبتعبير آخر أي تغيير في تفعيل عملية التحول الرقمي في المؤسسة يعود بنسبة 7.8بالمئة للاصالة والباقي يرجع لعوامل أخرى، أما بالنسبة لإختبار فيشر فنلاحظ أن نلاحظ أن Sig>0.05 أي أن القيمة المحسوبة لاختبار فيشر أقل من القيمة المجدولة ومنه نستنتج أن العلاقة بين المتغيرين غير صالحة للدراسة والتنبؤ على المستوى الكلين ومن خلال الجدول أيضا يتضح لنا أن sig للمعلمة الأولى أقل من ال 0.05 إذن نقبل فرضية البديل H_1 (معنوية معلمات ال نموذجtt<tc أو0.05 >sig) ونرفض فرضية العدم H_0 (عدم معنوية النموذج tt>tc أو0.05<sig) ومنه المعلمة تختلف عن 0، أما المعلمة الثانية فنلاحظ أنsig أكبر من ال 0.05 إذن نرفض فرضية البديل H_1 (معنوية معلمات ال نموذجtt<tc أو0.05 >sig) ونقبل فرضية العدم H_0 (عدم معنوية النموذج tt>tc أو0.05<sig) ومنه المعلمة تساوي 0، ومنه نستنتج أن الأصالة لا تؤثر على تفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور.

ومنه يمكن القول إن الفرضية الفرعية الرابعة غير محققة، أي لا توجد علاقة تأثيرية بين الأصالة وتفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور.

4- الخلاصة: من خلال هذه الورقة البحثية تبين أن القيادة الإبداعية لها أثر جوهري في تفعيل عملية التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور وذلك من خلال أبعادها الأربعة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- أصبح تبني القيادة الإبداعية ضرورة إستراتيجية في ظل التحولات الرقمية والتنافس العالمي الذي يواجه المؤسسات؛
- تركز القيادة الإبداعية على الإبداع الجماعي من خلال بنية عمل تعاونية قائمة على الثقة؛
- التحول الرقمي عملية تدريجية تتطلب التخطيط والإستثمار في البنية التحتية الرقمية؛
- يتطلب نجاح التحول الرقمي قيادة فعالة قادرة على إدارة التغيير وتوجيه موارد المؤسسة نحو الإبتكار والإبداع التكنولوجي؛
- توجد علاقة إرتباطية وتأثيرية بين القيادة الإبداعية وتفعيل التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور وهذا ما أظهره معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار الخطي البسيط؛
- توجد علاقة إرتباطية وتأثيرية بين أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة) وتفعيل التحول الرقمي في مؤسسة مصبرات المغرب عمور وهذا ما أظهره معامل الإرتباط ومعادلة الإنحدار الخطي البسيط؛
- ترتبط الاصالة بتفعيل عملية التحول الرقمي بمؤسسة مصبرات المغرب عمور ولكن لا تؤثر في هذه العملية وهذا ما أظهره إختبار ستودنت.

وبناءا على النتائج المتحصل عليها يمكن إقتراح ما يلي:

- القيام بعمليات تكوين خاصة بالقادة في المؤسسة عن أساليب القيادة الإبداعية مما يعزز قدرتهم على إيجاد الحلول المبتكرة؛
- تنمية الطلاقة والمرونة من خلال تحفيز الموظفين على طرح الأفكار المبتكرة والغير تقليدية؛
- وضع سياسات إدارية تشجع الأصالة وهذا لدعم الإبداع ولا تقتصر على السياسات الروتينية فقط؛
- مواءمة إستراتيجيات القيادة الإبداعية مع متطلبات التحول الرقمي لضمان الإستثمار الأمثل في الموارد التقنية والبشرية للمؤسسة؛
- تعزيز البنية التحتية الرقمية وربطها مع ممارسات القيادة الإبداعية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛

6- الإحالات و قائمة المراجع :

1.6- مراجع باللغة العربية

1. دزاير هريو. (2022). القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الثامن*(الأول).

2. غادة عبد الله البوشي ، و الجوهرة إبراهيم بوبشيت . (2018). درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل. *مجلة البحث العلمي في التربية*(19).
3. مجموعة عمور. (2025). *مجموعة عمور*. تم الاسترداد من https://groupeamour.com/
4. محمد روستم كاوه، حسين يابه بيثران، و يونس محمد خضر السبعاوي. (2024). دور القياد الإبداعية في التسويق الريادي، دراسة استطلاعية لعينة من القياديين في مصنع اسمنت كركوك. *مجلة جامعة كويه للعلوم الإنسانية والاجتماعية، السابع*(الأول).
5. محمد محمد محمد عادل. (2023). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر. *مجلة كلية التربية ببنها*(133).
6. وسام لعريب ، و مختار حديد. (2020). واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية: دراسة ميدانية بجامعة جيجل. *مجلة الإستراتيجية والتنمية، العاشر*(السادس).

2.6– مراجع باللغة الأجنبية

1. Abdullah Aljubair , E. (2022). The Impact of Creative Leadership on Enhancing the Level of Organizational Culture (A Field Study on Non-profit Sector Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia). *International Journal of Research and Studies, 3*(34).
2. Abida , S. (2023). The Role Of Digital Transformation in The Quality Of Higher Education. *Forum For Economic Studies and Research Journal, 07*(01).
3. Al-Ta'ani, M. M. (2022). CREATIVE LEADERSHIP COMPETENCIES OF SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS AND THEIR RELATIONSHIP TO INSTITUTIONAL SCHOOL EXCELLENCE IN IRBID GOVERNORATE, JORDAN. *JOURNAL OF SOUTHWEST JIAOTONG UNIVERSITY, 57*(5).
4. Bintwalah , H. H. (2024). The Reality of Practicing the Dimensions of Creative Leadership among School Principals in Saudi Arabia. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences, 22*(2).
5. Douifi , C., & Gheribi , A. (2022). Digital transformation and its impact on the educational service quality at Algerian Universities: an exploratory study. *Beam Journal of Economic Studies, 08*(02).
6. E Nwachukwu , C., & Vu , M. (2020). Creative Leadership and Creativity: An Overview. *36th International Business Information Management Association*. IBIMA, Granada_Spain.
7. Henriet , E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. *Ais Electronic Library (alsel) mcis*(1).
8. Kaya, Y., & Bozbur, F. T. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION: A COGNITIVE STUDY FOR ORGANIZATIONS TO SHAPE THEIR JOURNEYS Intern. *Journal of Profess. Bus. Review, 8*(5).
9. SAĞLAM , E., & UÇAR , R. (2022). The Relationship Between School Administrators' Creative Leadership Qualities and School's Organizational Intelligence Levels. *International Journal of Psychology and Educational Studies, 09*(04).
10. Stoll, L., & Temperley , J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management, 29*(01).
11. Vial, G. (2019). understanding digital tranbsformation a review and a research agenda. *Journal of strategic information systems review, 01*.