

أثر القيادة الريادية على الابتكار الرقمي في شركة المطاحن (فرع المنطقة الشرقية)

محمد عبدالله منصور سعد

(محاضر مساعد المعهد العالي للعلوم والتقنية الإبيار)

تاريخ النشر: نُشر إلكترونياً بتاريخ ١ أكتوبر ٢٠٢٥ م

الملخص :

هدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر القيادة الريادية على الابتكار الرقمي في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية)، من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على عينة مكونة من (١٢٠) موظفاً، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة البيانات، فيما تم تحليل النتائج إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، واشتملت أداة الدراسة على محورين رئيسيين: الأول يتعلق بقياس واقع القيادة الريادية، فيما ركز المحور الثاني على أبعاد الابتكار الرقمي، وأظهرت النتائج أن أفراد العينة عبّروا عن درجة استجابة كبيرة في تقييمهم لأبعاد القيادة الريادية، ولا سيما ما يتعلق بـ "صياغة الرؤية"، "تشجيع العاملين"، و"التواصل الفعال". كما أظهرت النتائج أيضاً مستوى عالٍ من التقدير لممارسات الابتكار الرقمي في الشركة، خاصة فيما يتعلق بـ "سهولة استخدام المنتجات الرقمية"، "دور التكنولوجيا في تحسين الكفاءة"، و"التوجه نحو تطوير العمليات التشغيلية التكنولوجية"، تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الريادية ومستوى الابتكار الرقمي داخل شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية)، مما يدل على أن القادة الذين يتبنون أساليب ريادية يسهمون بفعالية في خلق بيئة تنظيمية داعمة للتغيير والتجديد التكنولوجي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الريادية على الابتكار الرقمي في الشركة، وفي ضوء النتائج، أوصى البحث بضرورة تعميق المشاركة الوظيفية في الخطط التطويرية، وتبني استراتيجيات مستدامة لتعزيز القيادة التحويلية، وربطها بنظم رقمنة مبتكرة قادرة على تحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

الكلمات المفتاحية :

(القيادة الريادية، الابتكار الرقمي، الأداء المؤسسي، التطوير التكنولوجي، شركة المطاحن الوطنية)

Abstract :

This study aimed to examine the impact of entrepreneurial leadership on digital innovation at the National Flour Company (Eastern Region Branch), through a field study based on a sample of 120 employees. The descriptive-analytical method was used for data analysis, and the results were statistically processed using the SPSS software. The study instrument included two main axes: the first focused on measuring the current state of entrepreneurial leadership, while the second focused on the dimensions of digital innovation. The findings revealed that participants expressed a high level of agreement regarding the dimensions of entrepreneurial leadership, particularly in areas related to vision formulation, employee encouragement, and effective communication. The results also indicated a high appreciation for digital innovation practices within the company, especially with regard to the ease of use of digital products, the role of technology in enhancing efficiency, and the orientation toward developing advanced technological operational processes. The study results indicate a positive relationship between the practice of entrepreneurial leadership and the level of digital innovation within the company, suggesting that leaders who adopt entrepreneurial approaches significantly contribute to creating an organizational environment that supports change and technological renewal. Furthermore, a statistically significant impact of entrepreneurial leadership on digital innovation was confirmed. In light of these results, the study recommends strengthening employee involvement in development planning, adopting sustainable strategies to enhance transformational leadership, and linking these strategies to innovative digitization systems capable of achieving institutional performance excellence

Kewords :

(entrepreneurial leadership, digital innovation, organizational performance, technological development, national mills company)

مقدمة:

إن القيادة الريادية هي ممارسة قيادية تهدف إلى التأثير على المؤسسات من خلال خلق قيمة مضافة لأصحاب المصلحة، ويتحقق هذا الهدف باستخدام مزيج مميز من الابتكار والموارد لاستغلال الفرص التطلعية، حيث تحول القيادة الريادية بشكل مبتكر مجموعات المعاملات القائمة إلى إجراءات ريادية، مما يمهّد الطريق للتقدم والتطوير المركزين على المستقبل (Sahibzada, U. F., et al., 2025)، كما يولد الابتكار الرقمي العديد من المزايا، بما في ذلك تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين تجارب العملاء، وتحقيق كفاءة كبيرة في التكاليف، ومع ذلك فإن الاستثمارات القوية والتغييرات في الابتكار الرقمي تتطلب توافقاً استراتيجياً مع سياقات الشركة، مثل توجهاتها الاستراتيجية (He, K., et al., 2024).

إن الابتكار الرقمي هو ابتكار عروض السوق، أو عمليات الأعمال، أو نماذج الأعمال باستخدام التكنولوجيا الرقمية، حيث يمتلك هذا الابتكار القدرة على تحويل العمليات التجارية من خلال تحسين العمليات، وخفض التكاليف، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، ويرتبط السعي وراء الابتكار بما يمكن وينبغي تحسينه، مما يؤثر على استقطاب وتوجيه الفرص التي تعزز أداء الاستدامة، ووفقاً لنظرية دراكر للإنتاجية يعد الابتكار الرقمي ضرورياً لتوليد أفكار جديدة من خلال الاستفادة الحاسمة من فرص ريادة الأعمال في مكان العمل، ويحول هذا النهج الاستراتيجي هذه الفرص إلى منتجات رقمية مبتكرة، مما يحسن أداء الاستدامة بشكل كبير (Sahibzada, U. F., et al., 2025)، وقد أظهرت النتائج أن القيادة الريادية تؤثر بشكل كبير على توجه الموظفين الرقمي وقدراتهم الرقمية، مما يعزز الابتكار الرقمي (Sahibzada, U. F., et al., 2025).

وتبرز البيئة شديدة الاضطراب التي تعمل فيها المؤسسات العامة مدى أهمية القادة في تحسين أدائها، وانطلاقاً من هذا الفهم بدأ دور القيادة الريادية في الابتكار يتكشف مؤخراً، ومع ذلك لا تزال هناك ندرة في المعرفة حول ما إذا كانت القيادة الريادية والابتكار في القطاع العام يسيران جنباً إلى جنب بالفعل (Kousina, E., et al., 2025)، وقد ركزت الأبحاث المتعلقة بالقيادة الريادية على خمسة مجالات رئيسية: قدرة القادة على التعبير والتواصل وتوجيه السلوك بفعالية نحو رؤية أو هدف ناشئ محدد؛ والعوامل، وخاصةً العاطفة التي تسهم في قدرة رواد الأعمال على التأثير في أتباعهم وأصحاب المصلحة الخارجيين، والعوامل التي تمكن رواد الأعمال من تعزيز الإبداع والابتكار بين أعضاء الفريق، وقدرة رواد الأعمال على التخطيط لكيفية تطوير مشاريعهم، والروابط بين سمات الشخصية والخصائص الشخصية والنتائج المهمة (Lingo, E. L., 2020)، ومع ذلك ظلت الدراسات الأكاديمية القائمة مرتبطة عادةً بمرحلة ريادية محددة أو بمجموعة فرعية من الجهات الفاعلة المحورية، وبالتالي لا يمكنها تسليط الضوء على الطبيعة المترابطة لسلوكيات القيادة على مر الزمن أو كيفية استخدامها لإدارة العلاقات بين مختلف الجهات المعنية (Lingo, E. L., 2020).

وقد اهتم الباحثون بتفسير أداء الشركة والابتكار من خلال التوجهات الاستراتيجية لعقود. تُمثّل التوجهات الاستراتيجية "الاتجاهات الاستراتيجية التي تُنفّذها الشركة لخلق السلوكيات المناسبة للأداء المتفوق المستمر للأعمال"، ومع ذلك ليس من الواضح ما إذا كانت التوجهات الاستراتيجية تُوجّه الابتكار الرقمي، وأيّ منها. وبالمثل، أشارت أبحاث سابقة حول التوافق الاستراتيجي إلى أن أداء الشركة يتوقف على مدى توافق التوجهات الاستراتيجية المختلفة مع بعضها البعض ومع سياق التكنولوجيا الرقمية للشركة، ويمكن أن يشير التوافق إلى عدة أبعاد؛ فعلى سبيل المثال، بحثت الدراسات في مدى توافق التكنولوجيا الرقمية مع استراتيجيات الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية (He, K., et.al., 2024).

مشكلة الدراسة:

أدى التحول الرقمي للشركات والنظم البيئية الرقمية، والتطبيق المتزايد للتقنيات الرقمية إلى ظهور مجموعة كبيرة من الأبحاث العلمية حول الابتكار الرقمي، ويشمل الابتكار الرقمي تصور وتحقيق عروض سوقية جديدة وسير عمل تشغيلي، أو نماذج عمل نابعة من التكامل السلس للتكنولوجيا الرقمية (He, K., et.al., 2024)، وفي ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات في مختلف القطاعات، بات من الضروري تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على مواكبة التغيير، وتحفيز الإبداع والابتكار التقني، وتعد القيادة الريادية من الأنماط القيادية الحديثة التي تلعب دوراً محورياً في دعم التحول الرقمي.

أسئلة الدراسة:

استناداً إلى مشكلة البحث التالية، يمكن صياغة هذه الأسئلة التي تعبر عن المشكلة البحثية:

- ١- ما مستوى كلا من القيادة الريادية والابتكار الرقمي في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية)؟
- ٢- ما هي طبيعة العلاقة بين كلا من القيادة الريادية والابتكار الرقمي شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية)؟
- ٣- ما مدى تأثير القيادة الريادية على الابتكار الرقمي شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية)؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

من أجل الإجابة على الأسئلة البحثية وضعت هذه الأهداف:

١. التعرف على طبيعة كلا من القيادة الريادية والابتكار الرقمي شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية).
٢. تحليل العلاقة بين كلا من القيادة الريادية والابتكار الرقمي شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية).
٣. الكشف عن أثر تطبيق القيادة الريادية على الابتكار الرقمي شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية).

رابعاً: أهمية الدراسة

١. تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين القيادة الريادية والابتكار الرقمي.
٢. توفير نتائج يمكن أن تسهم في تطوير سياسات القيادة الريادية والابتكار الرقمي.
٣. مساعدة صناع القرار على تبني استراتيجيات فاعلة لتعزيز القيادة الريادية والابتكار الرقمي.
٤. تمكين المؤسسات من تقييم ذاتها وفق مؤشرات القيادة الريادية والابتكار الرقمي.

خامساً: حدود البحث

تحدد حدود هذا البحث وفقاً لما يلي:

- ١- الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما القيادة الريادية والابتكار الرقمي.
- ٢- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث في العاملين لدى شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية).
- ٣- الحدود المكانية: تقتصر تنفيذ البحث ميدانياً في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية).
- ٤- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث خلال الفترة الزمنية الممتدة في عام ٢٠٢٥ .

ثامناً: منهجية الدراسة

وتتضمن كل من البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها، ومجتمع الدراسة والعينة وأسلوب جمع البيانات، وأسلوب تحليل البيانات، ومتغيرات الدراسة وأساليب قياسها وأداة جمع البيانات وذلك على النحو التالي:

أ- البيانات المطلوبة ومصادرها: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

- ١- بيانات ثانوية: تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العلمية العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة.
 - ٢- بيانات أولية: تم جمعها من العاملين في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) محل التطبيق وتحليلها، بما مكن الباحث من اختبار صحة الفروض أو خطأها والتوصل إلى النتائج.
- ب- قياس متغيرات الدراسة:
- القيادة الريادية: تم قياس هذا المتغير من خلال أبعاده الفرعية، وباستخدام مقياس يتمتع بالثبات وصلاحيته التطبيق.
 - التحول الرقمي: تم قياس هذا المتغير من خلال أبعاده الفرعية، وذلك بالاعتماد على المقياس المستخدم الذي يتمتع بالصدق والثبات.

ج- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة: اعتمد الباحث على عددا من الأساليب الإحصائية هي: معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقيمتها، ونموذج الانحدار: ويستخدم لحساب أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

سابعا: دراسات سابقة

دراسة Xia, Y.,et,al. (2023)

اكتسب نجاح ريادة الأعمال الرقمية اهتماما متزايدا نظرا لما أتاحه تطور الرقمنة من فرص متعددة لرواد الأعمال، إلى جانب العديد من التحديات، وبينما ركزت الأبحاث السابقة بشكل أساسي على محددات النجاح على مستوى المؤسس والمؤسسة، فقد أهملت آثار مجموعات رأس المال الاستثماري، مما أدى إلى نقص في دراسة تأثير المجموعة، في هذه الدراسة طبقت نظرية التعلم الاجتماعي لدراسة كيفية تأثير القيادة الرقمية لرائد الأعمال الرائد على نجاح ريادة الأعمال الرقمية، ومن خلال تحليل بيانات ٨٨ فريقا رياديا رقميا، وجدنا أن القيادة الرقمية لرائد الأعمال الرائد ترتبط ارتباطا إيجابيا بنجاح ريادة الأعمال الرقمية للفريق الريادي، وبالمثل ترتبط القيادة الرقمية لرائد الأعمال الرائد ارتباطا إيجابيا بنجاح ريادة الأعمال الرقمية من خلال قدرتها على استيعاب التكنولوجيا وقدرتها على الابتكار التكنولوجي، علاوة على ذلك أكدت الدراسة على أن نموذجية المجموعة القيادية لا تعزز فقط تأثير القيادة الرقمية لرائد الأعمال الرائد على قدرة الفريق الريادي على استيعاب التكنولوجيا، بل تعزز أيضا من تأثيرها على قدرته على الابتكار التكنولوجي

ثامنا: الاطار النظري

المبحث الأول: القيادة الريادية

لفهم القيادة الريادية لا بد من فهم مصطلحي ريادة الأعمال والقيادة، وفقا لكيربي (٢٠٠٦) تتطلب القيادة مهارات اجتماعية تمكن الآخرين من العمل برغبة، بينما تعد ريادة الأعمال مهارات عقلية تستخدم لإحداث التغيير، وترتبط القيادة ارتباطا وثيقا بالتواصل والمهارات الاجتماعية، بينما ترتبط ريادة الأعمال بالسعي الشخصي نحو الاستقلالية واغتنام الفرص، ولمصطلح رائد الأعمال تاريخ طويل، وقد نشأ في الاقتصاد الفرنسي في أوائل القرن السابع عشر، ويعني في الفرنسية "الشخص الذي يتعهد بأداء عمل"، وفي القرن التاسع عشر كان جان بابتيست ساي أول من ميز بين الرأسمالي ورائد الأعمال، حيث اعتقد أن رائد الأعمال مبدع ومبتكر ويجمع الموارد بطريقة جديدة لإحداث التغيير، وينظر إلى رواد الأعمال اليوم على أنهم رواد مبادرون للتغيير، يدركون الفرص التي يراها الآخرون مجرد فوضى، ومن سمات قادة ريادة الأعمال القدرة على البحث عن الفرص وتحديدها، والاستعداد للمخاطرة، والقدرة على طرح فكرة جديدة بطريقة مبتكرة (de la Rey, A., 2018).

مفهوم القيادة الريادية:

رأى رومي وهاريسون أن تعريف القيادة الريادية يُصنف باستخدام خمس مناهج: (أ) منهجية التقاطع، التي تجمع بين السمات المشتركة للقيادة وريادة الأعمال لتحديد المنهج، (ب) المنهج الفسيولوجي، الذي يركز على الدراسات القائمة على السمات لتعريف القيادة الريادية، (ج) المنهج السلوكي، الذي يحدد العديد من الممارسات والسلوكيات التي تعرف القائد الريادي، (د) منهجية السياق، التي تظهر كيف يؤثر السياق والمناخ على التعبير عن القيادة

الريادية، (هـ) منهجية المكونات الأساسية، التي تحدد المكونات الأساسية باعتبارها أساسية للقيادة الريادية (Imoukhuede, O., 2019).

القيادة الريادية هي أسلوب قيادة متميز يركز على إدراك الفرص واستغلالها من خلال العمل والسلوكيات الريادية، وعلى الرغم من أن الأبحاث تشير إلى أن القيادة الريادية قد تقدم بعض أوجه التشابه مع أنماط القيادة الأخرى، مثل القيادة التحويلية أو الأصلية، إلا أن هناك أدلة كافية عند النظر في سمات وسلوكيات قادة ريادة الأعمال لتبرير تصنيفها كفئة قيادة جديدة ومتميزة، وتمثل الأنشطة الريادية مثل إدراك الفرص واستغلالها، مجموعة متميزة من السلوكيات التي تميز القيادة الريادية عن غيرها من أنماط القيادة الراسخة (Terry, M., 2024).

مناهج تعريف القيادة الريادية:

في جوهرها تعرف القيادة الريادية بأنها تطوير القدرات المناسبة لاستغلال القدرات الخاصة بالأنشطة الريادية والحفاظ عليها، لا سيما موازنة الإبداع، والتأثير على موقف معين تجاه المخاطرة، والقدرة على الوصول إلى الموارد، وفي معرض التعبير عن قلقهما بشأن معاني القيادة الريادية، ويؤكد كوجلير وبريغهام (٢٠٠٤) أن التعريف مشتت للغاية مما يسبب تناقضا في فهم جوهر المصطلح نفسه، ويوضحان أن بعض المصادر تنظر إلى ريادة الأعمال والقيادة كمفهومين منفصلين مما يؤدي إلى تداخل مفاهيمي يقوض مجالات محددة أكثر صلة بكليهما (مثل الرؤية، والتخطيط الاستراتيجي، ومهارات القيادة).

النهج النفسي: لفهم القيادة الريادية يقترح بروكهوس (١٩٨٢) ونيكلسون (١٩٩٥) طريقة أفضل لدراسة مفهومها بدلاً من تحديد سمات رواد الأعمال. بالنسبة لبروكهوس ونيكلسون، فإن استكشاف شخصية وسمات رواد الأعمال ذوي الأدوار القيادية سيحدد السلوكيات التي تؤدي إلى خصائص القيادة الريادية، وقد اكتشف بروكهوس (١٩٨٢) ونيكلسون (١٩٩٥) أن قادة ريادة الأعمال يمتلكون مهارات وصفات فريدة تختلف عن القادة الإداريين فيما يتعلق بمجموعة من القدرة على التكيف مع بيئة السوق المتغيرة.

النهج السياقي: يشير إيال وكرك إلى أن دمج العوامل الخارجية التي تؤثر على فعالية العملية أمر مهم لتطوير أدوار القيادة الريادية من أجل تحقيق نتائج إيجابية، ولتعزيز ميزة النظر إلى القيادة الريادية من منظور السياق، يوضح سويرز وليدون (٢٠٠٢) أن السماح لأسلوب القيادة بالتطور في ظل المتطلبات المتغيرة يقلل من تعقيدات المنظمة واقتصاد السوق.

النهج الشمولي: بدأ أشلي (٢٠٠٧) في تطوير تعريف القيادة الريادية من خلال دمج ثلاثة مجالات في المفهوم (على سبيل المثال، السمات التحويلية، والتوجه نحو العمل الجماعي، والقيادة القائمة على القيم)، ويعرفان القيادة الريادية بأنها الشخص الذي يفهم دوره وقادر على تعزيز الابتكار والتكيف في بيئات السوق عالية السرعة وغير المتوقعة.

بالإضافة إلى ذلك، يُركزان أيضًا على قدرة القيادة الريادية على حث الآخرين على بذل جهد كبير لتحقيق الأهداف المحددة، مما يؤدي إلى رؤية أكثر شمولية وتفسيرًا للقيادة الريادية (Dela Cruz, A. L., 2016).

أهمية القيادة الريادية:

لقد أشارت دراسات سابقة إلى أن القيادة الريادية أسلوب قيادة فعال في البيئات الصعبة وغير المتوقعة، إذ تحدد الفرص وتعزز الابتكار في المؤسسات، وإلى جانب مبادئ نظرية الإنتاجية لدراس، يتوقع من قادة ريادة الأعمال تعزيز الابتكار الرقمي في قطاع تكنولوجيا المعلومات من خلال تسهيل توليد أفكار جديدة، والاستفادة من الفرص الريادية في مكان العمل، وتحويلها إلى منتجات رقمية مبتكرة، بالإضافة إلى ذلك يعد هؤلاء القادة قدوة من خلال إظهار سلوكيات ريادية، وقد أدت الاتجاهات الحالية في القيادة الريادية والابتكار إلى انتشار الدراسات التي تركز فقط على أداء الابتكار، والابتكار التكيفي، والابتكار المفتوح، بالإضافة إلى ذلك يكتفي الكثيرون بدراسة العلاقة بين القيادة الريادية والسلوك الابتكاري للموظفين، وعلى الرغم من التركيز المتزايد على كيفية تعزيز القيادة الريادية للابتكار، إلا أن الدراسات التي تستكشف علاقتها بالابتكار الرقمي، وخاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات، لا تزال نادرة (Sahibzada, U. F., et.al, 2025).

وتبرز أهمية القيادة الريادية باعتبارها أحد المكونات الحيوية للتنمية الاقتصادية وأداة مهمة لتقييم عمليات التغيير في المنظمات والمجتمعات، فالقيادة الريادية تُسهم في تمكين المنظمات من تحويل المعلومات التقنية إلى منتجات وخدمات تلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته، وهي ضرورية لتطوير الأعمال ونمو المنظمات في ظل المنافسة الشديدة وزيادة الإنتاج، كما تساعد العاملين على تعظيم قيمتهم وتعزيز الأرباح وزيادة العائدات، مما يجعل من القيادة الريادية عاملاً مهماً في تميز المنظمة (Asiedu, E., 2024)، إن القيادة الريادية تلعب دوراً هاماً في رفع الروح المعنوية، وترسيخ القيمة والابتكار، ووضع خطط الإدارة والتنفيذ في الشركة، وهي نموذج يجمع بين القدرات القيادية وروح ريادة الأعمال، وهكذا عندما تمتزج روح ريادة الأعمال مع الطبيعة المتغيرة للقيادة وتبرز القيادة الريادية، ويمكنها رفع الروح المعنوية وتغيير مسار الشركة بالتركيز على الدافعية (Asiedu, E., 2024).

وقد أوضح القحطاني (٢٠١٨) أهمية القيادة الريادية في النقاط التالية:

١. تشجيع الإبداع والابتكار حيث تركز القيادة الريادية على مفاهيم الجودة والانفتاح على البيئة الخارجية لفهم حاجات العملاء وتوقعاتهم، وهي قيادة إبداعية واستباقية في الوقت نفسه.
٢. شمول جميع المستويات القيادية حيث تشمل القيادة الريادية جميع مستويات القيادة داخل المنظمة، سواء على المستوى الأعلى أو المستوى الأوسط والإشرافي.

٣. تحقيق التميز والقيمة التنافسية حيث تركز على تحقيق التميز المؤسسي والوصول إلى موقع تنافسي قوي للمنظمة.

٤. بناء الثقة لدى الأفراد حيث تسهم القيادة الريادية في بناء الثقة لدى العاملين في المنظمة، مما يعزز من ولائهم والتزامهم.

٥. تحفيز الإلهام الإيجابي حيث تحدث أثرا إيجابيا في العاملين من خلال نشر روح التفاؤل والحماس تجاه أهداف المنظمة، مما يعزز من قناعتهم بإمكانية تحقيق تلك الأهداف.

٦. صياغة رؤية مستقبلية حيث تقوم القيادة الريادية بوضع رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، يسهم العاملون في تفعيلها وتحقيقها.

٧. تفويض الصلاحيات حيث يكمن نجاح القيادة الريادية في منح الفرصة للآخرين داخل المنظمة للمشاركة في اتخاذ القرار، مما يشعرهم بقيمتهم ويزيد من التزامهم تجاه المنظمة (الرمضانة، ٢٠٢١).

خصائص القائد الريادي:

على عكس أساليب القيادة الأخرى تعد خصائص القيادة الريادية أكثر فائدة في التعامل مع بيئة أعمال متزايدة التعقيد والاضطراب والتنافسية (D'Souza, J., 2023)، و يجادل مؤيدو القيادة الريادية بأن قادة ريادة الأعمال يلعبون دورا حاسما في صياغة رؤى ملهمة، تحفز هذه الرؤى مجموعة داعمة من الأفراد، لتقديم خدمات جديدة وتعزيز الأهداف الاجتماعية لمجتمعاتهم، وينطبق هذا بشكل خاص على المنظمات غير الربحية مثل وكالات القطاع العام، حيث يحقق القادة الرياديون رؤاهم من خلال تحديد المواهب الكامنة لدى مرؤوسيه، مما يعزز كفاءتهم الذاتية، ويحفزهم على التجربة واقتراح أفكار جديدة، ويوجهون أفعالهم نحو تحقيقها، وبصفتهم صانعي قرار رئيسيين، فإنهم يحددون الفرص، ويجمعون الموارد اللازمة، ويصممون استراتيجيات ابتكار تجمع بين الموارد وفرص الاستغلال، ثم يحددون المسؤوليات المناسبة لتحقيق هذه الاستراتيجية، وكما أوضح مياو وآخرون (٢٠١٨) فإن قادة المنظمات العامة الصينية الذين يعملون كقدوة ريادية حفزوا السلوكيات المبتكرة لدى مرؤوسيه، وإن هذه الأنواع من السلوكيات الاستباقية ضرورية لتحقيق الخدمات، الجديدة أو المطورة، والتي قد تتحدى المعايير الراسخة، وتولد رؤى جديدة بهدف أساسي يتمثل في خلق قيمة عامة (Kousina, E., et.al., 2025).

ويوضح الأدب أن القائد الريادي هو قائد ذو رؤية ينتهز الفرص ويستخدم الموارد المختلفة لخلق قيمة مضافة، يجب على القادة الرياديين الابتكار، والحصول على مزيد من الحرية لتغيير منظماتهم، لا يتحقق التغيير إلا عندما يكون هناك ابتكار. توضح نظرية شومبيتر للابتكار أن الابتكار هو سمة من سمات رواد الأعمال، في الشركات الصغيرة، يحدد الابتكار القيادي التحول ونجاح الأعمال. ذكر روفيو وآخرون (٢٠١٠) ومحمود وآخرون (٢٠٢٠) أن القيادة الريادية تحدد بشكل كبير أهداف ونجاح العمل. في أيدي القائد، يمكن القيام بالعديد من الأشياء، مثل تحديد الأهداف،

واستخدام أحدث الأساليب والتقنيات الجديدة، والتحول للتكيف مع الاحتياجات البيئية، وتحديد الاستراتيجيات وما إلى ذلك (Chaniago, H., 2023).

ويمكن للقادة ذوي السمات الريادية أن يجعلوا البيئة التنظيمية أكثر ابتكاراً من خلال بناء ثقافة تنظيمية، مما يساهم في خلق منظمة تتمتع بميزة تنافسية، كما يمكن لهذا القائد تشجيع خلق مناخ إبداعي يشجع الأفراد على تطوير قدراتهم الفكرية، مما يشجعهم على الابتكار في خلق فرص جديدة داخل المنظمة، في جهودهم لبناء بيئة مبتكرة يجب أن يكون القادة ذوو الخصائص الريادية قادرين على إظهار طبيعتهم المليئة بالابتكار حتى يتمكنوا من بناء ثقافة استباقية، وهو عامل محرك في خلق أفراد حساسين لظهور فرص التقدم التنظيمي (Hidayat, M., 2024).

وأشار الشيطي (٢٠٢١) إلى وجود أسلوبين أساسيين يُستخدمان لتحديد مفهوم القيادة الريادية وخصائص القائد الريادي، وهما:

الأسلوب الوظيفي: يركز هذا الأسلوب على طبيعة عمل القائد الريادي وسلوكه ووظائفه داخل المنظمة. الأسلوب الوظيفي: يهتم بتحديد الخصائص والسمات الشخصية التي يتمتع بها القادة الرياديون، والتي تميزهم عن القادة والمديرين التقليديين، وتتمثل أبرز خصائص القائد الريادي فيما يلي:

الاستعداد والميل لتحمل المخاطر: يتمتع القائد الريادي بالشجاعة لتحمل المخاطر والمبادرة، ويميل إلى اتخاذ قرارات جريئة تتطلب مجازفة مدروسة، بعكس القادة التقليديين الذين يتجنبون المخاطرة، وغالباً ما تدار المؤسسات الريادية بعقلية تنسم بالجرأة والبحث عن الفرص وتحويلها إلى إنجازات عملية.

الرغبة في النجاح: يظهر القائد الريادي دافعا قويا للنجاح وتحقيق أهداف المشروع الذي يؤمن به، ولا يكون الهدف فقط تحقيق الربح، بل يتطلع لتحقيق رؤية طويلة الأمد تستند إلى الإيمان الراسخ بفكرة المشروع ونجاحه واستمراره.

الاندفاع والشغف بالعمل: يمتاز القائد الريادي بحماس واندفاع نحو العمل، ويظهر مستوى عالٍ من الإصرار والمثابرة حتى في أصعب الظروف. هذا الشغف هو مصدر طاقته ويمنحه القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق نتائج مميزة، ويُعد المحرك الأساسي للابتكار داخل المنظمة.

الاستعداد للعمل لساعات طويلة: لا يتردد القائد الريادي في بذل الوقت والجهد لإنجاح مشروعه، ويُعرف عنه الالتزام الكبير بساعات العمل الطويلة، حتى في أوقات المرض أو الظروف الصعبة، لأنه يرى في العمل ذاته قيمة ومعنى يتجاوز مجرد الوظيفة.

الالتزام العالي: يظهر القائد الريادي مستوى عالٍ من الالتزام تجاه مؤسسته وفريق العمل الذي يقوده. لا يستسلم بسهولة، ويحرص على تحقيق الأهداف وتقديم أفضل خدمة للعملاء، ويعي تماماً أن النجاح يتطلب وقتاً وجهداً واستمرارية في العطاء (الحليف، ٢٠٢٣).

أبعاد القيادة الريادية:

تتكون القيادة الريادية من عدة أبعاد أساسية تساهم في تميز القادة داخل المنظمات، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة عمل ديناميكية. ومن أبرز هذه الأبعاد:

١- المبادرة والاستباقية: يشير هذا البعد إلى قدرة القائد الريادي على قيادة المنظمة نحو التميز من خلال تقديم

منتجات أو خدمات جديدة تلبي حاجات المستفيدين بشكل مستمر، ما يعزز من ثقافة التنافس داخل المنظمة

(القحطاني والمخلف، ٢٠١٩)، ويؤكد السبيعي (٢٠١٩) أن الاستباقية تعني العمل على التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من خلال مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، واستغلال الفرص بطرق مبتكرة تميز المنظمة عن غيرها، فالقائد المبادر هو من يستشرف التغيرات ويقرأ المؤشرات ليكون رؤية واضحة تسهم في اتخاذ قرارات استباقية فعالة.

٢- **الرؤية الاستراتيجية:** تُعد الرؤية الاستراتيجية أحد أهم أبعاد القيادة الريادية، إذ تمثل تصورًا واضحًا لمستقبل المنظمة من خلال تحديد أهدافها واتجاهاتها بدقة. وتشير مغواري (٢٠١٧) إلى أن الرؤية الاستراتيجية تُعد مصدرًا للشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين، كما تحفزهم لبذل الجهود اللازمة لتحقيقها. ومن هنا، يجب على القائد الريادي صياغة رؤية مؤسسية نابعة من دراسة بيئة العمل، ووضع خطة تنفيذية ترتبط بالحاضر وتوجه المستقبل نحو التميز والريادة.

٣- **تحمل المخاطرة:** يتسم القائد الريادي بالقدرة على اتخاذ قرارات جريئة تنطوي على قدر من المخاطرة، بغرض اكتشاف فرص جديدة وتقديم أفكار أو خدمات غير تقليدية (معقل، ٢٠١٦). ويؤكد القحطاني (٢٠١٥) أن إدارة المخاطر تتطلب الشجاعة والقدرة على اتخاذ قرارات فريدة في ظل ظروف تتسم بالتقلب والغموض، مع السعي لضمان نجاح تلك القرارات. ويظهر هذا البعد في استعداد القائد لخوض التجارب الجديدة، رغم إدراكه للمخاطر، بهدف الابتكار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٤- **الإبداع:** هو عملية عقلية ذهنية تُنتج أفكارًا أو ممارسات أو حلولًا جديدة قابلة للتطبيق تسهم في تحسين الأداء التنظيمي. يرى مهام مقطوف (٢٠٢٢) أن القائد الريادي يتبنى استراتيجية تقوم على الالتزام الإداري والمرونة الفكرية، ويشجع على الثقة والاحترام المتبادل مع الموظفين، ويحفزهم على تقديم حلول إبداعية وممارسات مبتكرة ترتقي بجودة الأداء المؤسسي. فالقادة الرياديون قادرون على تحويل بيئة العمل إلى فضاء داعم للإبداع والتجديد المستمر (الشمري، ٢٠٢٣).

خصائص القائد الريادي:

جادل Atwater (2020) بأن القيادة الريادية تنطوي على السمات التجميعية لمفاهيم ريادة الأعمال والقيادة، وتتضمن عقلية تحول المشكلات إلى فرص لبناء قيمة اجتماعية واقتصادية، ويبتكر رواد الأعمال ذوو السمات القيادية سيناريوهات خيالية بالغة الأهمية لتعبئة واختيار أعضاء الفريق الذين يُساهمون في تحقيق الرؤية وخلق القيمة، فالقيادة الريادية تصف فردًا يوجه ويؤثر على فرد آخر نحو اتجاه أو طريقة تفكير محددة ويعزز الدافع الوظيفي، وقد لاحظ رينكو وآخرون (٢٠١٥) أن القيادة الريادية تتضمن توجيه أداء الموظفين والتأثير عليه نحو تحقيق أهداف العمل التي تستلزم تحديد وتطوير فرص ريادة الأعمال.

أشار الشيطي (٢٠٢١) إلى وجود أسلوبين رئيسيين لتعريف مفهوم الريادة وخصائص القائد الريادي:

١. **الأسلوب الوظيفي:** يُركّز على طبيعة عمل القائد وسلوكه ووظائفه.
٢. **الأسلوب الوصفي:** يُبرز السمات المميّزة للقادة الرياديين التي تميزهم عن غيرهم من المديرين، وتشمل:
 - **الاستعداد لتحمل المخاطر:** يمتاز القائد الريادي بقبول المخاطر بدرجة تفوق تلك التي تقبلها المؤسسات التقليدية، ويُنظر إلى الشجاعة وتحمل المخاطرة كعنصرين أساسيين في شخصيته.
 - **الرغبة في الإنجاز والنجاح:** يمتلك الرياديون دافعاً داخلياً قوياً نحو تحقيق أهداف المشروع الذي يقودونه، ويضعون الاستمرارية فوق تحقيق الربح السريع.
 - **الاندفاع للعمل والشغف به:** يتسم القادة الرياديون بحماسهم العالي للعمل، ويُظهرون إصراراً كبيراً على النجاح، مما يجعلهم في طبيعة من يقودون الابتكار داخل المؤسسات.
 - **الاستعداد للعمل لساعات طويلة:** الرياديون ملتزمون بالعمل لساعات طويلة دون كلل، حتى في أصعب الظروف، ويمتلكون إرادة قوية ورضاً ذاتياً أثناء تأدية مهامهم.
 - **الالتزام العالي:** يظهر القائد الريادي التزاماً كبيراً تجاه المؤسسة التي يعمل فيها، ولا يستسلم بسهولة، ويعمل بإخلاص لتحقيق أهداف الفريق وتقديم خدمات متميزة للعملاء (الحليف، ٢٠٢٣).

المبحث الثاني: الابتكار الرقمي

يُدمج الابتكار الرقمي التكنولوجيا الرقمية في ابتكار غير محدود بطبيعته ويضيف قيمة (مثل المنتج أو الخدمة أو العملية أو نموذج الأعمال)، ويشير الابتكار الرقمي إلى تطبيق التقنيات والميزات الرقمية الحديثة التي تعزز بشكل كبير تجارب العملاء وتقدم فوائد جديدة أو نماذج أعمال جديدة للسوق بطريقة جذرية وتحويلية، ويستلزم الابتكار الرقمي الاختيار الاستراتيجي للشركات لتنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة معززة رقمياً، وإصلاح نماذج أعمالها وتقديم عروض منتجات أو خدمات جديدة، ويتيح الابتكار الرقمي مزايا الأداء مثل الكفاءة التشغيلية وتحسين تجارب العملاء وخفض التكاليف والنمو (He, K., et.al., 2024).

ويتفق الأكاديميون والممارسون على أن الابتكار الرقمي أساسي لتمكين المؤسسات من التكيف والازدهار في بيئات متغيرة باستمرار، وبينما تحدث التقنيات الرقمية تغييراً اجتماعياً وتقنياً جوهرياً للأفراد والمجتمع، وكذلك للمنظمات والاقتصاد، فإنها تتغلغل بشكل متزايد في المنتجات والخدمات والعمليات ونماذج الأعمال، وبالتالي فإنها تحدث تغييراً جذرياً في طبيعة الابتكار وتسهل الابتكار الرقمي، كما يوفر الابتكار الرقمي للمؤسسات فرصاً للوصول إلى

أسواق جديدة وزيادة كفاءتها، بالإضافة إلى تلبية متطلبات العملاء، مما يسهم في بناء مجتمع أفضل، ولتحقيق هذه الغاية لا يقتصر الابتكار الرقمي على شركات البرمجيات فحسب فلم تعد التقنيات الرقمية مجرد وسيلة لتبسيط العمليات والعمليات الداخلية للمؤسسة لأغراض الإنتاجية، بل أصبحت عامل تمييز رئيسي لتعزيز وتوسيع العروض الحالية، وبالتالي في بيئات الأعمال الديناميكية يعد الابتكار الرقمي نشاطاً استراتيجياً بالغ الأهمية للمؤسسات بجميع أحجامها في القطاعين الخاص والعام، وفي ظل هذه الخلفية ليس من المستغرب أن تنبثق الشركات الخمس الأكثر قيمة في العالم من القطاع الرقمي، ويفتح الابتكار الرقمي آفاقاً جديدة أي إمكانيات عمل لتقديم منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال مبتكرة، ولكنه يطرح أيضاً العديد من التهديدات المزعزعة للاستقرار، مدفوعة بالتطور السريع للمنتجات الجديدة وزوال حدود الصناعة (Wyrski, K. M., 2021).

يعد الابتكار الرقمي عملية اجتماعية تقنية بطبيعتها وتعتمد على السياق، ويشير ليتنين (2022) إلى أن الابتكار الرقمي الناجح لا يقتصر على دمج التكنولوجيا الرقمية في الأنظمة التكنولوجية الأخرى (الرقمية والمادية) فحسب، بل يشمل أيضاً دمجها في الهياكل الاجتماعية مثل المعايير واللوائح الثقافية والمؤسسية والعادات الاجتماعية، ويؤكد أن عمليات الدمج هذه تحدث بشكل مستقل نسبياً عن بعضها البعض في سياقات مختلفة وتحت منطقتين مختلفتين، وتمثل كل من عمليات الدمج هذه "نقطة ارتكاز" مميزة لمزيد من الابتكار الرقمي الأوسع نطاقاً، فالابتكار الرقمي عملية مستمرة وغير محدودة، المنتجات الرقمية غير مكتملة باستمرار وهي في طور التطوير المستمر، نظراً لمرونة التكنولوجيا الرقمية في البيئات دائمة التغير يستغل هذا النقص في الإنتاجية، قد لا تكون فرص مسارات القيمة الجديدة واضحة مسبقاً، ولكنها تظهر بالصدفة (Bumann, A., 2024).

الابتكار الرقمي في المؤسسة

يُعد الابتكار الرقمي مدخلاً أساسياً لتطبيق الأفكار الإبداعية، سواء كانت نابعة من داخل المؤسسة أو مستمدة من مصادر خارجية. ويتمثل هذا الابتكار في تحويل تلك الأفكار إلى منتجات أو خدمات، أو عمليات أو أساليب تسويقية جديدة، أو ممارسات إدارية وتنظيمية حديثة، أو أساليب مبتكرة لتنظيم بيئة العمل، أو إقامة علاقات خارجية جديدة. بعبارة أخرى، يتمحور الابتكار الرقمي حول تحويل الأفكار إلى كيانات ذات قيمة ملموسة، تحقق فائدة حقيقية للمؤسسة.

ب. تعريف الابتكار الرقمي

غالباً ما يرتبط مفهوم الابتكار في الأذهان بالتكنولوجيا، حيث يتم التفكير في المنتجات والخدمات الجديدة، والعمليات التقنية، وأنظمة الحوسبة، والتقنيات القادرة على إعادة تشكيل أنظمة الإنتاج وأساليب العمل داخل المؤسسات، غير أن الابتكار لا يقتصر على التطور التكنولوجي فقط. فقد قدّمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2005) تعريفاً موسعاً للابتكار، يشير إلى أنه يشمل جميع المجالات المتكاملة والطرق التي تتبناها المؤسسة لإحداث تغييرات تهدف إلى تحسين أدائها وتحقيق نتائج اقتصادية أفضل. ومن ثم، فإن الابتكار يتضمن منتجات أو خدمات جديدة، أو ممارسات تنظيمية، أو عمليات وأساليب تسويقية حديثة، أو أساليب جديدة لتنظيم بيئة العمل والعلاقات الخارجية.

أما الابتكار الرقمي، فيُعرّف بأنه: "تصور حلول جديدة، وتوظيف الأدوات والممارسات الرقمية لتلبية الاحتياجات التي لا تلبيها العروض الحالية في السوق، سواء في القطاع العام أو الخاص".

ت. أهمية الابتكار في المؤسسة (الكاف، ٢٠٠٨)

تكمن أهمية الابتكار في المؤسسة في عدة جوانب، منها:

- تنمية المهارات الشخصية في التفكير وتعزيز التفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- المساهمة في رفع جودة الأداء في مختلف القطاعات الفنية، المالية، التسويقية، والاجتماعية.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- تقليص الفجوة الزمنية بين تطوير المنتجات، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وزيادة حصتها السوقية.
- إيجاد طرق جديدة لزيادة حجم المبيعات.
- ترسيخ صورة إيجابية للمؤسسة في أذهان العملاء.
- كما أن تبني المؤسسة لابتكارات غير مسبقة قد يمنحها ميزة احتكارية مؤقتة في السوق، بناءً على مستوى الابتكار وكثافته.

ث. تقنيات الابتكار الرقمي داخل المؤسسات (Frank, 2018)

لانتقال الفعّال نحو الابتكار الرقمي، تحتاج المؤسسات إلى تبني مجموعة من التقنيات، من أبرزها:

- **الحوسبة السحابية:** تتيح تخزين البيانات والوصول إليها من أي مكان وفي أي وقت، مع إمكانية التحديث المستمر.
- **تقنية المعلومات السليمة:** تساعد في تخصيص الموارد التقنية بشكل فعّال، مما يقلل التكاليف ويزيد من العائد الاستثماري.
- **المنصات المتنقلة:** تُمكن من أداء الأعمال في أي زمان ومكان، مما يعزز المرونة التشغيلية.
- **التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي:** يساهمان في تحليل البيانات الكبيرة وتقديم رؤى دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في مجالات التسويق والمبيعات وتطوير المنتجات.
- **التقنيات التحويلية الناشئة:** مثل الواقع الافتراضي (VR)، الواقع المعزز (AR)، وسائل التواصل الاجتماعي، وإنترنت الأشياء، والتي تتيح تطوير خدمات ومنتجات جديدة وتُعزز الكفاءة المؤسسية.

حسام الدين، نور الدين أحمد (٢٠٢٤). دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة: دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقال. *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية*، ١٠ (1)، 165-180.

أهمية الابتكار الرقمي:

يوفر الابتكار الرقمي فرصا جديدة للشركات لزيادة القيمة المنشأة لعملائها من خلال المنتجات والخدمات الجديدة، وتوليد نماذج أعمال جديدة وتعزيز نجاحها على المدى الطويل، حيث يمكن للشركات الريادية استخدام البحث الرقمي لتحديد فرص جديدة للابتكار، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على أدائها، ويمكن أن يساعد الابتكار الشركات الريادية على خلق قيمة مشتركة، ودفع النمو المستدام، وتحقيق النجاح على المدى الطويل، ومع ذلك يواجه رواد الأعمال تحديات في تحديد الفرص المحتملة ومتابعتها بفعالية بسبب القيود في المعرفة والموارد والشبكات، ويجب معالجة هذه العوائق حتى تتمكن ريادة الأعمال من دفع الابتكار الرقمي في الشركات، وتتضمن مجالات ريادة الأعمال والابتكار الرقمي الجمع بين التقنيات الرقمية وممارسات ونتائج ريادة الأعمال والابتكار التقليدية، كما يمكن اعتبار ريادة الأعمال الرقمية فئة فرعية من ريادة الأعمال، تتضمن رقمنة بعض أو كل جوانب المنظمة التقليدية

تاسعا: اجراءات الدراسة الميدانية

١- اهداف الدراسة الميدانية: تمثلت اهداف الدراسة الميدانية فيما يأتي:

- الوقوف على واقع تطبيق القيادة الريادية ودورها في تحسين الابتكار الرقمي في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية).
- الكشف عن واقع الابتكار الرقمي في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية).
- الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة بين القيادة الريادية والابتكار الرقمي في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية).

٢- مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية)، والبالغ عددهم (١٢٠)، ويمكن تناول خصائص عينة الدراسة كما يلي:

ان نسبة الذكور من العينة (٦١%) ، وأن نسبة الاناث تصل إلى (٣٩%) ، ويعزو الباحث السبب في ذلك لان المجتمع الليبي معظم العاملين في المؤسسات الحكومية داخل ليبيا من الذكور، كما ان نسبة الدرجة العلمية الاكبر لصالح درجة البكالوريوس حيث بلغت (٥٨.١%) ، في حين شكل الحاصلين على الماجستير نسبة (٢١.٩%)، في حين بلغت نسبة الحاصلين على الدبلوم العام (١٦.٨%)، والحاصلين على الدكتوراة (٣.٢%) ،وهي أقل نسبة تمثلت في العينة ، ويبين الجدول أيضا أن متغير الخبرة قد توزع بين أفراد العينة كما يلي ، نسبة (٢٩.٢%) لصالح أقل من (٥) سنوات ، في حين شكل الذين تراوحت مدة خبرتهم بين (٥-١٠) سنوات نسبة (٥.٦%)، كما ان نسبة الخبرة لأفراد العينة تشكلت بحيث كانت اكبر نسبة هي اكثر من (١٠) سنوات بنسبة بلغت (٦٥.٢%) من إجمالي العينة.

٣- أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات في مسعى لتحقيق اهدافها الميدانية المتمثلة في التعرف على واقع القيادة الريادية والابتكار الرقمي في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية)، وقد قام الباحث بتصميم الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية على البيانات الشخصية الأتية: (النوع، المؤهل، العمر، سنوات الخبرة)، كما اشتملت على محورين بإجمالي (٤٠) عبارة هي كالآتي:

- المحور الأول: واقع تطبيق القيادة الريادية بأجمالي (٢٠) عبارة.

- المحور الثاني: الابتكار الرقمي وتكون من (٢٠) عبارة.

٤- اجراءات تقنين الاستبانة

اعتمد الباحث للتحقق من صدق اداة البحث على طريقتين هما:

١-الصدق الظاهري: قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة مكونة من عشرة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات داخل ليبيا، من المتخصصين في مجال الدراسة، وقد قام المحكمون مشكورين بتحكيم الأداة بناءً على مجموعة من المعايير، وبذلك أصبحت أداة الدراسة معدلة وفقاً للمعايير التي تضمن تحقيق أهدافها بشكل دقيق وشامل.

٢- **صدق الاتساق الداخلي** لأداة البحث تبين من خلال التحليلات الاحصائية أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التابعة له من عبارات المحور الأول، حيث تراوحت معاملات الارتباط للبعد الأول بين (0.75) و(0.95)، وللبعد الثاني (0.84) و(0.94)، وللبعد الثالث (0.85) و(0.95)، وللبعد الرابع (0.81) و(0.97)، كما بلغت معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد التابعة له من عبارات المحور الثاني، حيث تراوحت معاملات الارتباط للبعد الأول بين (0.86) و(0.96)، وللبعد الثاني (0.85) و(0.95)، وللبعد الثالث (0.90) و(0.97)، حيث تبين ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى (٠.٠١) ، وبذلك تعد عبارات المحور الاول من اداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

٣- **الصدق البنائي للاستبانة**: تم حساب الصدق البنائي لمحاور الدراسة وذلك بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد مع درجة جميع ابعاد المحور التابعة له والدرجة الكلية للاستبانة، ويبين جدول (١) ان معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، حيث تراوح معامل الارتباط بين البعد الأول والدرجة الكلية للمحور الاول (0.955) والدرجة الكلية للاستبانة (0.960)، تراوح معامل الارتباط بين البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور (0.994) والدرجة الكلية للاستبانة (0.987)، تراوح معامل الارتباط بين البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور (0.984) والدرجة الكلية للاستبانة (0.982)، تراوح معامل الارتباط بين البعد الرابع والدرجة الكلية للمحور (0.980) والدرجة الكلية للاستبانة (0.976)، تراوح معامل الارتباط بين البعد الأول والدرجة الكلية للمحور الثاني (0.997) والدرجة الكلية للاستبانة (0.994)، تراوح معامل الارتباط بين البعد الثاني والدرجة الكلية للمحور (0.995) والدرجة الكلية للاستبانة (0.996)، تراوح معامل الارتباط بين البعد الثالث والدرجة الكلية للمحور (0.994) والدرجة الكلية للاستبانة (0.989)، وهي دالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)، وبذلك تعد ابعاد المحور الاول والثاني تقيس ما وضعت لقياسه.

جدول (1) معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الإجمالية لمحوره والدرجة الكلية

المحور	عدد العبارات	الدرجة الكلية للمحور	الدرجة الكلية للاستبانة
المحور الأول	٢٠	-----	0.997
البعد الأول	5	0.955	0.960
البعد الثاني	5	0.994	0.987
البعد الثالث	5	0.984	0.982
البعد الرابع	5	0.980	0.976
المحور الثاني	٢٠	----	0.998
البعد الأول	7	0.997	0.994
البعد الثاني	7	0.995	0.996
البعد الثالث	6	0.994	0.989

المصدر: من اعداد الباحث
معامل الارتباط دال عند (٠.٠١)

٥- ثبات الاستبانة

استخدم الباحث طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، ومن خلال جدول (2) السابق يتضح ان قيمة معامل الثبات لأبعاد للمحور الاول بلغ (0.97)، والمحور الثاني بلغ (0.72) والمحور الثالث (0.897)، والمحور الثالث (0.897)، مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وامكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

جدول (2) معاملات ثبات الفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
المحور الأول	٢٠	0.970
المحور الثاني	٢٠	0.944

المصدر: من اعداد الباحث

عاشرا: نتائج الدراسة الميدانية

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية فيما يأتي:

أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة مرتبة تنازليا لمحاور الاستبانة

يوضح جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة مرتبة تنازليا لمحاور الاستبانة وذلك على النحو الاتي:

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات افراد العينة مرتبة تنازليا لمحاور الاستبانة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحاور	درجة التحقق
1	المحور الأول	2.60	0.67	١	كبيرة
2	المحور الثاني	2.56	0.69	٢	كبيرة

المصدر: من اعداد الباحث

من خلال جدول (٣) تبين النتائج ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة لمحاور الاستبانة تراوحت بين (3.33) و(3.86)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (٠) و (0.707)، وهي اقل من الواحد الصحيح والتي تدل على درجة عالية من الاتفاق في استجابات افراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي لجميع الابعاد (2.68) وانحراف (0.732)، وقد تم ترتيب استجابات افراد العينة على الابعاد حسب المتوسط الحسابي من الاكثر استجابة الى الاقل استجابة كما يأتي:

- ١- (محور واقع تطبيق القيادة الريادية) وبمتوسط (3.40) وانحراف (0.707)، وحصل على الترتيب الأول وبدرجة كبيرة.
- ٢- (محور الابتكار الرقمي) وبمتوسط (3.54) وانحراف (0.707) وحصل على الترتيب الثاني وبدرجة كبيرة.

اما بالنسبة لوصف طبيعة افراد العينة حول درجة الأهمية لكل عبارة من عبارات المحور الاول المتمثل في واقع تطبيق الحوكمة فقد جاءت على النحو الاتي:

المحور الأول: واقع تطبيق القيادة الريادية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل عبارة من عبارات المحور الأول، ولجميع العبارات مجتمعة كما هو مبين في الجدول (٤) وتبين النتائج ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة تراوحت بين (2.91) و(3.82)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين (1.19) و(0.88)، وهي تقريبا اقل من الواحد الصحيح والتي تدل على درجة عالية من الاتفاق في استجابات افراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي لجميع فقرات البعد الرابع (3.40) وانحراف (0.707)، مما يدل على ان المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة (كبيرة).

تم ترتيب استجابات افراد العينة على عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي من الاكثر استجابة الى الاقل استجابة كما يأتي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل فقره من فقرات واقع تطبيق القيادة الريادية

العبارة	احصاء	صغيرة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
البعد الأول: الثقة								
١	ك	0	8	122	2.93	0.25	١	كبيرة
	%	%0	%6.7	%93.3				
٢	ك	4	12	104	2.83	0.46	٢	كبيرة
	%	%3.4	%10	%86.6				
٣	ك	16	20	84	2.56	0.72	١٢	كبيرة
	%	%13.3	%16.6	%70				
٤	ك	12	8	100	2.73	0.63	٥	كبيرة
	%	%10	%6.7	%83.3				
٥	ك	12	32	76	2.53	0.68	١٤	كبيرة
	%	%10	%26.7	%63.3				
البعد الأول: الرؤية المستقبلية								
6	ك	8	24	88	2.66	0.60	٩	كبيرة
	%	%6.7	%20	%73.3				

7	ك	4	28	88	2.7	0.53	٨	كبيرة
		%3.4	%23.3	%73.3				
8	ك	16	32	72	2.4	0.77	١٦	كبيرة
		%13.3	%26.7	%60				
9	ك	4	12	104	2.83	0.46	٣	كبيرة
		%3.4	%10	%86.4				
10	ك	16	32	72	2.46	0.73	١١	كبيرة
		%13.3	%26.7	%60				
الاتصال								
11	ك	8	24	88	2.7	0.53	٧	كبيرة
	%	%6.7	%20	%73.3				
12	ك	28	16	76	2.4	0.85	١٨	كبيرة
		%23.3	%13.4	%63.3				
13	ك	24	28	68	2.36	0.80	١٩	كبيرة
		%20	%23.3	%56.7				
14	ك	4	16	100	2.8	0.48	٤	كبيرة
		%3.4	%13.4	%83.3				
15	ك	4	24	92	2.73	0.52	٦	كبيرة
		%3.4	%20	%76.6				
الإلهام								
16	ك	20	20	80	2.5	0.77	١٥	كبيرة
		%16.6	%16.6	66.6%				
17	ك	32	12	76	2.33	0.88	٢٠	كبيرة
		%26.7	%10	%63.3				

كبيـرة	١٤	0.62	2.5	68	40	12	ك	18
				%56.7	%33.3	%10	%	
كبيـرة	١٠	0.66	2.66	92	20	8	ك	19
				%76.6	%16.6	%6.7	%	
كبيـرة	١٧	0.77	2.4	68	32	20	ك	20
				%56.7	%26.7	%16.6	%	

المصدر: من اعداد الباحث

١. جاءت العبارة (١) في الترتيب (٢) ومحتواها (يصوغ القائد رؤية مستقبلية يمكن أن تسهم في تطوير الجماعة) ومتوسط (2.93) وانحراف (0.25) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٢. جاءت العبارة (٢) في الترتيب (٢) ومحتواها (يشجع القائد العاملين على تنفيذ رؤية الجماعة المستقبلية) ومتوسط (2.83) وانحراف (0.46) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٣. جاءت العبارة (٣) في الترتيب (١٢) ومحتواها (يعمل القائد على وضع خطط تأخذ باعتبارات طموحات العاملين) ومتوسط (2.56) وانحراف (0.72) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٤. جاءت العبارة (٤) في الترتيب (٥) ومحتواها (يشارك الموظف في وضع الخطط والاهداف الخاصة بدائرته) ومتوسط (2.73) وانحراف (0.63) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٥. جاءت العبارة (٥) في الترتيب (١٤) ومحتواها (يعمل القائد على تحويل الرؤية إلى أنشطة فعّالة) ومتوسط (2.53) وانحراف (0.68) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٦. جاءت العبارة (٦) في الترتيب (٩) ومحتواها (يصوغ القائد رؤية مستقبلية يمكن أن تسهم في تطوير الجماعة) ومتوسط (2.66) وانحراف (0.60) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٧. جاءت العبارة (٧) في الترتيب (٨) ومحتواها (يشجع القائد العاملين على تنفيذ رؤية الجماعة المستقبلية) ومتوسط (0.53) وانحراف (0.53) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٨. جاءت العبارة (٨) في الترتيب (16) ومحتواها (يعمل القائد على وضع خطط تأخذ باعتبارات طموحات العاملين) ومتوسط (2.4) وانحراف (0.77) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٩. جاءت العبارة (٩) في الترتيب (3) ومحتواها (يعمل القائد على تحويل الرؤية إلى أنشطة فعّالة) ومتوسط (2.83) وانحراف (0.46) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٠. جاءت العبارة (١٠) في الترتيب (11) ومحتواها (يعمل القائد على صياغة أفكار جديدة بالتعاون مع العاملين) ومتوسط (2.46) وانحراف (0.73) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١١. جاءت العبارة (١١) في الترتيب (7) ومحتواها (يتمتع القائد بقدرة على التواصل والتعرف على احتياجات ورغبات العاملين) ومتوسط (2.7) وانحراف (1.17) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٢. جاءت العبارة (12) في الترتيب (18) ومحتواها (يشارك القائد المعلومات حول المشروع في اتخاذ القرارات) ومتوسط (2.4) وانحراف (0.85) وبدرجة استجابة (كبيرة).

١٣. جاءت العبارة (13) في الترتيب (19) ومحتواها (يحرص القائد على اتخاذ أفضل القرارات بناءً على آراء وأفكار ومعلومات العاملين) ومتوسط (2.36) وانحراف (0.80) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٤. جاءت العبارة (14) في الترتيب (٤) ومحتواها (يهتم القائد ببناء علاقات واضحة مع الجماعة وأعضائها داخليًا وخارجيًا) ومتوسط (2.8) وانحراف (0.48) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٥. جاءت العبارة (15) في الترتيب (٦) ومحتواها (يهتم القائد بتبادل الحوار لاستيعاب المعلومات والأفكار لتحقيق التفاهم بين جميع الأطراف) ومتوسط (2.73) وانحراف (0.52) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٦. جاءت العبارة (16) في الترتيب (15) ومحتواها (يهتم القائد بالإلهام من خلال الشفافية والتعرف على اقتراحات العاملين وتقدير أفكارهم) ومتوسط (2.5) وانحراف (0.77) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٧. جاءت العبارة (17) في الترتيب (20) ومحتواها (يحرص القائد على إشراك جميع العاملين في الدراسات التطويرية وبرامج التأهيل) ومتوسط (2.33) وانحراف (0.88) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٨. جاءت العبارة (18) في الترتيب (14) ومحتواها (يهتم القائد بالاعتبار لآراء العاملين والأخذ بها عند الاقتضاء) ومتوسط (2.5) وانحراف (0.62) وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٩. جاءت العبارة (19) في الترتيب (10) ومحتواها (يوفر القائد المعلومات للعاملين للوصول إلى أداء متميز وتحقيق الأهداف) ومتوسط (2.66) وانحراف (0.66) وبدرجة استجابة (كبيرة).
٢٠. جاءت العبارة (20) في الترتيب (17) ومحتواها (يشجع القائد العاملين على انتقاد الأفكار السائدة بإبداع) ومتوسط (2.4) وانحراف (0.77) وبدرجة استجابة (كبيرة).

المحور الثاني: الابتكار الرقمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني ولجميع العبارات مجتمعة، كما هو مبين في جدول (٥) كما يأتي:

من جدول (٥) السابق تبين النتائج ان المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة تراوحت بين () و (٥)، والانحرافات المعيارية تراوحت بين () و (٥)، وهي اقل من الواحد الصحيح والتي تدل على درجة عالية من الاتفاق في استجابات افراد عينة الدراسة والمتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني () وانحراف ()، مما يدل على ان

جدول (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الاستجابات ومستوى الاستجابة لكل فقره من فقرات الابتكار الرقمي

العبارة	احصاء	صغيرة	متوسطة	كبيرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	درجة الاستجابة
البعد الثاني: المنتجات								
1	ك	8	12	100	2.76	0.56	٢	كبيرة

				%83.3	%10	%6.7	%	
كبيرة	١٥	0.68	2.53	76	32	12	ك	2
				%63.3	%26.7	%10	%	
كبيرة	٨	0.67	2.56	76	32	12	ك	3
				%63.3	%26.7	%10	%	
كبيرة	١٧	0.77	2.46	80	٢٨	١٢	ك	4
				66.6%	%23.3	%10	%	
كبيرة	١٩	0.80	2.33	76	٢٤	٢٠	ك	5
				%63.4	%20	%16.6	%	
كبيرة	١٦	0.73	2.5	64	32	24	ك	6
				%53.3	%26.7	%20	%	
كبيرة	٥	0.71	2.63	76	28	16	ك	7
				%63.4	%23.3	%13.4	%	
كبيرة	١	0.34	2.86	92	12	16	ك	8
				%76.6	%10	%13.4	%	
كبيرة	١١	0.62	2.53	104	16	0	ك	9
				%86.6	%13.4	%0	%	
كبيرة	١٢	0.73	2.53	72	40	8	ك	10
				%60	%33.3	%6.7	%	
كبيرة	٤	0.54	2.66	84	28	8	ك	11
				%٧٠	%23.3	%6.7	%	
كبيرة	٣	0.52	2.73	٩٢	٢٤	٤	ك	12
				%76.6	%20	%٣.٤	%	
كبيرة	٩	0.77	2.56	٨٨	١٢	٢٠	ك	13
				%٧٣.٣	%10	%16.6	%	
كبيرة	١٣	0.73	2.5	76	٢٨	١٦	ك	14

				63.4%	23.3%	13.4%	%	
كبيرة	١٠	0.77	2.56	٨٨	١٢	٢٠	ك	15
				٧٣.٣%	10%	16.6%	%	
كبيرة	٦	0.62	2.6	٨٠	٣٢	٨	ك	16
				66.6%	26.7%	6.7%	%	
كبيرة	١٨	0.77	2.46	76	٢٤	٢٠	ك	17
				63.4%	20%	16.6%	%	
كبيرة	١٤	0.68	2.5	٧٢	٣٦	١٢	ك	18
				٦٠%	٣٠%	10%	%	
كبيرة	٢٠	0.85	2.36	٧٢	٢٠	٢٨	ك	19
				٦٠%	16.6%	٢٣.٤%	%	
كبيرة	٧	0.71	2.66	٩٦	٨	١٦	ك	20
				٨٠%	6.7%	13.4%	%	

المصدر: من اعدا الباحث

وقد تم ترتيب استجابات افراد العينة على عبارات البعد حسب المتوسط الحسابي من الاكثر استجابة الى الاقل استجابة كما يأتي:

البعد الأول: المنتجات

البعد الثاني: العمليات

البعد الثالث: نشاطات البحث والتطوير

١. جاءت العبارة (١) في الترتيب (2) ومحتواها (تمتاز المنتجات الرقمية بسهولة الاستخدام)، ومتوسط (2.76) وانحراف (0.56)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
٢. جاءت العبارة (٢) في الترتيب (١٥) ومحتواها (تحقق المنتجات الرقمية مستوى عالٍ من التكامل مع الشركات الأخرى)، ومتوسط (2.53) وانحراف (0.68)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
٣. جاءت العبارة (٣) في الترتيب (8) ومحتواها (تساهم المنتجات الرقمية في زيادة كفاءة العمل)، ومتوسط (2.56) وانحراف (0.67)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
٤. جاءت العبارة (٤) في الترتيب (17) ومحتواها (يتيح المنتج الرقمي الجديد للموظفين فرصة لابتكار منتجات رقمية جديدة) ومتوسط (2.46) وانحراف (0.77)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
٥. جاءت العبارة (٥) في الترتيب (19) ومحتواها (تضمن المنتجات الرقمية حماية وأمان بيانات العمل)، ومتوسط (2.33) وانحراف (0.80)، وبدرجة استجابة (كبيرة).

٦. جاءت العبارة (٦) في الترتيب (16) ومحتواها (تشجع شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) على ابتكار وتطوير المنتجات الرقمية) ومتوسط (2.5) وانحراف (0.73)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
٧. جاءت العبارة (7) في الترتيب (5) ومحتواها (يساهم ابتكار المنتجات الرقمية في زيادة إنتاجية العمليات في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) ، ومتوسط (2.63) وانحراف (0.71)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
٨. جاءت العبارة (8) في الترتيب (1) ومحتواها (تعمل التكنولوجيا الرقمية على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في الشركة)، ومتوسط (2.86) وانحراف (0.34)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
٩. جاءت العبارة (9) في الترتيب (11) ومحتواها (توجه شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) جهودها نحو تطوير عمليات تشغيلية تكنولوجية متقدمة) ومتوسط (2.53) وانحراف (0.62)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٠. جاءت العبارة (10) في الترتيب (12) ومحتواها (تبتكر شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) حلولاً رقمية لتحسين التواصل مع الموظفين)، ومتوسط (2.53) وانحراف (0.73)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١١. جاءت العبارة (11) في الترتيب (4) ومحتواها (يساعد الابتكار في العمليات على تطبيق حلول فعالة للمشكلات في شركة المطاحن الوطنية)، ومتوسط (2.66) وانحراف (0.54)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٢. جاءت العبارة (12) في الترتيب (3) ومحتواها (تساهم العمليات المبتكرة في تطوير عمليات تشغيلية ذكية لتحليل البيانات الضخمة في الشركة)، ومتوسط (2.73) وانحراف (0.52)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٣. جاءت العبارة (١٣) في الترتيب (٩) ومحتواها ((تسهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل التحول إلى العمل عن بعد للموظفين)، ومتوسط (٢.٥٦) وانحراف (٠.٧٧)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٤. جاءت العبارة (١٤) في الترتيب (9) ومحتواها (تبذل شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) جهوداً دورية لتحديث العمليات التشغيلية، بما يواكب أحدث التقنيات الرقمية)، ومتوسط (2.56) وانحراف (0.77)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٥. جاءت العبارة (١٥) في الترتيب (13) ومحتواها (تعمل الشركة على استحداث أساليب رقابية رقمية جديدة لتحسين فعالية الأداء)، ومتوسط (2.5) وانحراف (0.73)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٦. جاءت العبارة (١٦) في الترتيب (10) ومحتواها (تقوم شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) بتحديد أهداف واضحة ومحددة لأنشطة البحث والتطوير) ومتوسط (2.56) وانحراف (0.77)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٧. جاءت العبارة (١٧) في الترتيب (6) ومحتواها (تتعاون الشركة مع جهات خارجية لتعزيز نشاطات البحث والتطوير)، ومتوسط (2.6) وانحراف (0.77)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
١٨. جاءت العبارة (١٨) في الترتيب (18) ومحتواها (تخصص شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) الموارد اللازمة لدعم وتنفيذ أنشطة البحث والتطوير)، ومتوسط (2.46) وانحراف (0.77)، وبدرجة استجابة (كبيرة).

١٩. جاءت العبارة (١٩) في الترتيب (14) ومحتواها (تطبيقات الشركة المعارف المكتسبة من الخارج في تطوير منتجات رقمية جديدة)، ومتوسط (2.5) وانحراف (0.68)، وبدرجة استجابة (كبيرة).
٢٠. جاءت العبارة (٢٠) في الترتيب (20) ومحتواها (تتسم نشاطات البحث والتطوير في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) بالوضوح والتنظيم)، ومتوسط (2.66) وانحراف (0.71)، وبدرجة استجابة (كبيرة).

حادي عشر: تفسير نتائج الدراسة الميدانية

انتهت الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني الى العديد من النتائج وذلك على النحو الاتي:

أولاً: نتائج المحور الأول

تشير نتائج الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع تطبيق القيادة الريادية

١. النتائج البحثية المستخلصة من محور واقع تطبيق القيادة الريادية

- يصوغ القائد رؤية مستقبلية يمكن أن تسهم في تطوير الجماعة وتظهر هذه النتيجة امتلاك القائد رؤية استراتيجية واضحة تسهم في توجيه الجماعة نحو أهداف مستقبلية.
- يشجع القائد العاملين على تنفيذ رؤية الجماعة المستقبلية وتظهر هذه النتيجة إلى أن القائد لا يكتفي بصياغة الرؤية، بل يحفز العاملين على تبنيها وتنفيذها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئة العمل تتسم بالدعم والتحفيز، حيث يُشرك القائد الموظفين في عملية التغيير، مما يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي والانتماء المهني.
- يعمل القائد على وضع خطط تأخذ باعتبارات طموحات العاملين وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى مدى مراعاة القيادة لتطلعات العاملين عند التخطيط، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد يوازن بين الأهداف المؤسسية والفردية.
- يشارك الموظف في وضع الخطط والأهداف الخاصة بدائرته وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى تبني القيادة نمطاً تشاركياً في التخطيط على مستوى الوحدات الإدارية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك توجهاً متزايداً نحو تفويض الصلاحيات وإعطاء الموظفين مساحة للمشاركة، مما يعزز الثقة ويزيد من الفعالية التنظيمية.
- يعمل القائد على تحويل الرؤية إلى أنشطة فعالة وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى كفاءة القائد في تنفيذ الرؤية وتحويلها إلى ممارسات عملية ملموسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك فجوة نسبية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ، وقد تعود إلى ضعف في المتابعة أو محدودية الموارد البشرية والتقنية.
- يصوغ القائد رؤية مستقبلية يمكن أن تسهم في تطوير الجماعة وتظهر هذه النتيجة أن القائد يتبنى بعداً استراتيجياً في توجيه الجماعة نحو أهداف مستقبلية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة تمارس دوراً تحويلياً في صياغة رؤية واضحة تحفز العاملين على التقدم وتحقيق التميز.
- يشجع القائد العاملين على تنفيذ رؤية الجماعة المستقبلية وتظهر هذه النتيجة أن القائد لا يكتفي برسم الرؤية، بل يسعى لتحفيز الأفراد على تطبيقها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي وبناء الحافز الداخلي لدى العاملين لتحقيق أهداف مشتركة.
- يعمل القائد على وضع خطط تأخذ باعتبارات طموحات العاملين وتظهر هذه النتيجة أن القائد يربط بين الأهداف التنظيمية والتطلعات الفردية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة تتبنى منظوراً إنسانياً يراعي حاجات الأفراد ضمن سياق التخطيط المؤسسي.

- يعمل القائد على تحويل الرؤية إلى أنشطة فعّالة وتشير هذه العبارة إلى قدرة القائد على الانتقال من مرحلة التخطيط إلى التنفيذ العملي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد يجسد التوجهات النظرية من خلال مبادرات ومشاريع تطبيقية تحقق أهداف الرؤية.
- يعمل القائد على صياغة أفكار جديدة بالتعاون مع العاملين، وتشير هذه العبارة إلى تبني القائد لنهج تشاركي في توليد الأفكار والابتكار، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بيئة العمل تشجع على الإبداع الجماعي وتمكين العاملين في صنع القرارات الابتكارية.
- يتمتع القائد بقدرة على التواصل والتعرف على احتياجات ورغبات العاملين وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى مهارة القائد في بناء جسور تواصل فعّالة داخل الجماعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة تتميز بالذكاء العاطفي والاستماع النشط، مما يسهم في تعزيز الرضا الوظيفي.
- يشارك القائد المعلومات حول المشروع في اتخاذ القرارات وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى اعتماد القائد على الشفافية والمشاركة في العمل المؤسسي، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القرارات في المؤسسة تُبنى على معطيات واضحة، مما يعزز الثقة والتعاون.
- يحرص القائد على اتخاذ أفضل القرارات بناءً على آراء وأفكار ومعلومات العاملين وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى التقدير المؤسسي للمعرفة التشاركية والقرارات الجماعية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد يسعى إلى دمج وجهات نظر متعددة قبل إصدار قرارات نهائية، مما يعكس التمكين المؤسسي.
- يهتم القائد ببناء علاقات واضحة مع الجماعة وأعضائها داخلياً وخارجياً وتظهر هذه النتيجة وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى أهمية العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة وخارجها، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة تسعى إلى تكوين شبكات فعالة تعزز التعاون وتدعم الرسالة التنظيمية.
- يهتم القائد بتبادل الحوار لاستيعاب المعلومات والأفكار لتحقيق التفاهم بين جميع الأطراف وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى قدرة القائد على إدارة الحوار البناء داخل الجماعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التفاعل الإيجابي يخلق بيئة من الفهم المشترك، مما يقلل من النزاعات ويزيد من الانسجام الوظيفي.
- يهتم القائد بالإلهام من خلال الشفافية والتعرف على اقتراحات العاملين وتقدير أفكارهم وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى الدور التحفيزي للقائد في خلق بيئة مبدعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد يعزز الانتماء والابتكار من خلال احترام الآراء والانفتاح على المبادرات الفردية.
- يحرص القائد على إشراك جميع العاملين في الدراسات التطويرية وبرامج التأهيل وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى التزام القائد بتنمية رأس المال البشري، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تؤمن بدور الموظفين في التحسين المستمر وتسعى لإعدادهم للمستقبل.
- يهتم القائد بالاعتبار لآراء العاملين والأخذ بها عند الاقتضاء وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى مرونة القائد في الاستجابة للملاحظات الميدانية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادة تبني قراراتها بناءً على التفاعل مع الواقع، مما يعزز الشفافية والعدالة.
- يوفر القائد المعلومات للعاملين للوصول إلى أداء متميز وتحقيق الأهداف وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى اهتمام القائد بتوفير المعرفة اللازمة لنجاح الموظفين، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تعتمد على التدفق المعلوماتي كأداة استراتيجية لتمكين العاملين وتحقيق الأهداف التشغيلية.
- يشجع القائد العاملين على انتقاد الأفكار السائدة بإبداع وتظهر هذه النتيجة تشير هذه العبارة إلى تشجيع القائد لثقافة التفكير النقدي والابتكار، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القائد لا يفرض رؤى ثابتة، بل يدعم التجديد والتطوير المستمر للأفكار والسياسات.

٢. النتائج البحثية المستخلصة من محور الابتكار الرقمي

تشير نتائج الدراسة إلى أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الابتكار الرقمي

- تمتاز المنتجات الرقمية بسهولة الاستخدام وتظهر هذه النتيجة إدراكاً إيجابياً لسهولة استخدام المنتجات الرقمية، وبأن تصميم هذه المنتجات يُراعي الجوانب الوظيفية وتجربة المستخدم، مما يعكس نضج المؤسسة في تبني التكنولوجيا الصديقة للمستخدم.
- تحقق المنتجات الرقمية مستوى عالٍ من التكامل مع الشركات الأخرى وتظهر هذه النتيجة أن الأنظمة الرقمية المستخدمة قابلة للتكامل مع الأنظمة الخارجية، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على حلول رقمية مرنة تعزز التعاون والشراكة الرقمية.
- تساهم المنتجات الرقمية في زيادة كفاءة العمل وتظهر هذه النتيجة أن العاملين يدركون أثر الابتكار الرقمي في تحسين الأداء، وتظهر هذه النتيجة بأن التحول الرقمي في المنتجات يعزز الإنتاجية ويقلل من الهدر في الوقت والموارد.
- يتيح المنتج الرقمي الجديد للموظفين فرصة لابتكار منتجات رقمية جديدة وتشير هذه النتيجة إلى وجود ثقافة داخلية تحفز على التجريب والتطوير الذاتي، ويمكن تفسيرها بأن المؤسسة توفر بيئة تكنولوجية مرنة ومشجعة على الابتكار.
- تضمن المنتجات الرقمية حماية وأمان بيانات العمل وتظهر هذه النتيجة أن ثقة الأفراد في الأنظمة الرقمية من حيث الأمان، وتُفسر هذه النتيجة بوجود بنية تحتية رقمية قوية تعتمد سياسات حماية البيانات.
- تشجع شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) على ابتكار وتطوير المنتجات الرقمية وتظهر هذه النتيجة تشير هذه النتيجة إلى وجود دعم تنظيمي للابتكار، ويمكن تفسيرها بأن هناك توجهاً إدارياً واضحاً نحو الاستثمار في الحلول الرقمية وتحفيز فرق العمل على التطوير.
- يساهم ابتكار المنتجات الرقمية في زيادة إنتاجية العمليات في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) وتظهر هذه النتيجة تشير هذه النتيجة إلى العلاقة المباشرة بين الابتكار الرقمي وفاعلية سير العمل.
- تعمل التكنولوجيا الرقمية على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية في الشركة وتشير النتيجة إلى إدراك الموظفين لدور التكنولوجيا في تحسين سير العمل، وتظهر هذه النتيجة بأن التحول الرقمي يساهم في تقليل الإجراءات اليدوية وزيادة الاتمته.
- توجه شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) جهودها نحو تطوير عمليات تشغيلية تكنولوجية متقدمة وتشير هذه النتيجة إلى وجود استراتيجية واضحة للرقمنة، وتفسر بوجود استثمارات في البنية الرقمية لتطوير العمليات.
- تبتكر شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) حلولاً رقمية لتحسين التواصل مع الموظفين وتشير النتيجة إلى استخدام أدوات رقمية لتعزيز الاتصال الداخلي، ويمكن تفسيرها بوعي المؤسسة بأهمية الكفاءة الاتصالية في نجاح العمل الجماعي.
- يساعد الابتكار في العمليات على تطبيق حلول فعالة للمشكلات في شركة المطاحن الوطنية وتظهر هذه النتيجة أن الأدوات الرقمية تُستخدم في معالجة العقبات اليومية، وتُفسر بقدرة النظام الرقمي على تقديم حلول موجهة وسريعة.
- تُساهم العمليات المبتكرة في تطوير عمليات تشغيلية ذكية لتحليل البيانات الضخمة في الشركة وتشير النتيجة إلى استخدام تقنيات تحليل البيانات، وتظهر بأن المؤسسة تتحول تدريجياً إلى نموذج العمل الذكي القائم على البيانات.
- تُسهم التكنولوجيا الرقمية في تسهيل التحول إلى العمل عن بعد للموظفين وتشير النتيجة إلى جاهزية الشركة من حيث البنية الرقمية للعمل اللامركزي، وتُفسر بامتلاك نظم مرنة تُمكن الموظفين من العمل من أماكن متعددة.

- تبذل شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) جهودا دورية لتحديث العمليات التشغيلية، بما يواكب أحدث التقنيات
 - الرقمية وتشير إلى استراتيجية تحسين مستمر في التحديث الرقمي وتفسير بوجود ثقافة مؤسسة تدعم التغيير المستدام والتجديد التكنولوجي.
 - تعمل الشركة على استحداث اساليب رقابية رقمية جديدة لتحسين فعالية الأداء وتشير النتيجة إلى اعتماد الرقابة الإلكترونية ضمن منظومة التقييم، وتُفسر بتوجه نحو الحوكمة الرقمية ورفع مستوى الشفافية الداخلية.
 - تقوم شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) بتحديد أهداف واضحة ومحددة لأنشطة البحث والتطوير، وتشير إلى وجود تخطيط منظم في مجال الابتكار، وتُفسر بتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للبحث والتطوير داخل المؤسسة.
 - تتعاون الشركة مع جهات خارجية لتعزيز نشاطات البحث والتطوير، وتشير إلى اعتماد نهج الابتكار المفتوح، وتُفسر برغبة المؤسسة في الاستفادة من خبرات خارجية لدعم الابتكار.
 - تخصص شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) الموارد اللازمة لدعم وتنفيذ أنشطة البحث والتطوير وتشير إلى التزام مالي وبشري بالابتكار المؤسسي، وتُفسر بوجود دعم إداري مباشر لأنشطة التجريب والتطوير.
 - تطبق الشركة المعارف المكتسبة من الخارج في تطوير منتجات رقمية جديدة وتشير إلى دمج المعرفة الخارجية في تصميم المنتجات، وتُفسر بتبني الشركة لاستراتيجيات التعلم التنظيمي والانفتاح على البيئة.
 - تتسم نشاطات البحث والتطوير في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) بالوضوح والتنظيم وتشير إلى كفاءة إدارة البحث داخل المؤسسة، وتُفسر بوجود هيكل تنظيمي واضح يدير الابتكار بفاعلية.
٣. نتائج الفرضيات:

يمكن من الجدول التالي تفسير الفرضية، حيث يتضح أن:

جدول (٦) معامل الانحدار

المتغير المستقل	B	Beta	T	Sig.	(R)	(R ²)	F	Sig.
واقع الحوكمة الرشيدة	0.861	0.908	36.75	0.000	0.908	0.825	1351.93	0.000

أظهرت النتائج دلالة معنوية للنموذج الإحصائي، حيث بلغت قيمة $F = 1351.93$ عند مستوى دلالة $\text{Sig.} = 0.000$ ، مما يؤكد معنوية النموذج ككل، كما بلغت قيمة $T = 36.75$ ، مع قيمة معنوية $\text{Sig.} = 0.000$ ، ما يدل على وجود تأثير دال إحصائيًا للقيادة الريادية على الابتكار الرقمي في شركة المطاحن، وأظهرت النتائج وجود ارتباط طردي قوي بين القيادة الريادية والابتكار الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.908$ ، وهو دال عند مستوى معنوي $\text{Sig.} = 0.000$ ، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.825$ ، مما يشير إلى أن ما نسبته ٨٢.٥% من التغير في بعد الابتكار الرقمي ناتج عن التغير في بعد القيادة الريادية.

الخاتمة:

أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة في شركة المطاحن الوطنية (فرع المنطقة الشرقية) تمارس عددًا من الخصائص الفعالة التي تنتمي إلى نمط القيادة التحويلية والتشاركية، مثل: صياغة الرؤية المستقبلية، وتحفيز العاملين، وتبني الحوار، وتوفير بيئة تشجع على الإبداع والابتكار. كما بيّنت الاستجابات أن القائد يتمتع بقدرة واضحة على التواصل وبناء العلاقات الداخلية والخارجية، ويميل إلى دمج العاملين في عمليات اتخاذ القرار والتطوير، ومع أن النتائج كشفت عن درجة استجابة "كبيرة" في معظم العبارات، إلا أن هناك بعض المجالات التي تحتاج إلى تعزيز، لا سيما ما يتعلق بإشراك العاملين في برامج التأهيل والدراسات التطويرية، وتحويل الرؤية إلى ممارسات عملية منتظمة، وزيادة تبني الاقتراحات الوظيفية في صنع القرار، وتعكس هذه النتائج أهمية القيادة الواعية في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز روح المبادرة والانتماء بين العاملين.

التوصيات:

١. تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين في برامج التطوير والتأهيل، بما يحقق التكامل بين الأهداف الفردية والمؤسسية.
٢. ربط الرؤية الاستراتيجية بخطط تنفيذية عملية تُحول الأهداف العامة إلى مهام يومية واضحة تقود إلى نتائج ملموسة.
٣. تفعيل نظم حوكمة تشجع الشفافية وتبادل المعلومات بين القادة والموظفين بهدف رفع مستوى الثقة والتناغم الإداري.
٤. تهيئة بيئة عمل مبتكرة تسمح بانتقاد الأفكار التقليدية وتطوير حلول جديدة تعزز الإبداع المؤسسي.
٥. إدماج نظم تقييم دورية لمدى تطبيق القادة للممارسات القيادية التحويلية والتشاركية، وربطها بمؤشرات الأداء العام.

المراجع:

- الخليف، زانة سعود (٢٠٢٣). درجة ممارسة القيادة الريادية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الرماضنة، خلود صبرى (٢٠٢١). القيادة الريادية وأثرها في التميز المنظمي: الدور الوسيط للتمثّل التنظيمي في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
- الشمري، مزنة حمد (٢٠٢٣). القيادة الريادية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديرات المدارس الابتدائية في حفر الباطن من وجهة نظر المعلمات ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حفر الباطن.
- الطراونة، دعاء قتيبة (٢٠١٩). القيادة الريادية وأثرها على بناء القدرات التنظيمية: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية في محافظات الجنوب ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

- Asiedu, E. (2024). Phenomenological study: Dominant admired traits of entrepreneurial leadership and employee job motivation (Order No. 31487723). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3086823415). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/phenomenological-study-dominant-admired-traits/docview/3086823415/se-2>
- Bumann, A. (2024). Generating architectural knowledge in digital innovation networks (Order No. 31724340). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3149447008). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/generating-architectural-knowledge-digital/docview/3149447008/se-2>
- Chaniago, H. (2023). Investigation of entrepreneurial leadership and digital transformation: Achieving business success in uncertain economic conditions. *Journal of technology management & innovation*, 18(2), 18-27.
- de la Rey, A. (2018). The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools (Order No. 30710059). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2901491730). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/role-entrepreneurial-leadership-principals-high/docview/2901491730/se-2>
- D'Souza, J. (2023). Entrepreneurial leadership strategies for catalyzing innovation performance (Order No. 30248931). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2774966522). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/entrepreneurial-leadership-strategies-catalyzing/docview/2774966522/se-2>
- Felicetti, A. M., Corvello, V., & Ammirato, S. (2024). Digital innovation in entrepreneurial firms: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 18(2), 315-362.
- He, K., Bouncken, R. B., Kiani, A., & Kraus, S. (2024). The role of strategic orientations for digital innovation: When entrepreneurship meets sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 205, 123503.
- He, K., Bouncken, R. B., Kiani, A., & Kraus, S. (2024). The role of strategic orientations for digital innovation: When entrepreneurship meets sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*, 205, 123503.
- Hidayat, M. (2024). The Influence of Entrepreneurial Leadership on Innovativeness Mediated by Digital Leadership. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 376-386.
- Imoukhuede, O. (2019). The impact of entrepreneurial leadership on authentic followership in nigeria and the united states (Order No. 13861407). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2219284944). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-entrepreneurial-leadership-on-authentic/docview/2219284944/se-2>
- Kousina, E., Deligianni, I., & Voudouris, I. (2025). Entrepreneurial leadership and innovation in the public sector: The role of causal-and effectual-logic processes. *Public Administration*, 103(1), 313-334.

- Kousina, E., Deligianni, I., & Voudouris, I. (2025). Entrepreneurial leadership and innovation in the public sector: The role of causal-and effectual-logic processes. *Public Administration*, 103(1), 313-334.
- Sahibzada, U. F., Aslam, N., Muavia, M., Shujahat, M., & Rafi-ul-Shan, P. M. (2025). Navigating digital waves: unveiling entrepreneurial leadership toward digital innovation and sustainable performance in the Chinese IT industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 38(2), 474-501.
- Sahibzada, U. F., Janjua, N. A., Afshari, L., & Shakil, M. (2025). Leading the transition toward sustainability through digital capabilities and digital innovation: The role of employee characteristics. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(3), 100723.
- Terry, M. (2024). Entrepreneurial leadership and organizational growth: An intrinsic case study on the leadership of chuck surack and the growth of sweetwater sound inc (Order No. 31485648). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (3083841395). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/entrepreneurial-leadership-organizational-growth/docview/3083841395/se-2>
- Wyrski, K. M. (2021). Understanding digital innovation processes and outcomes (Order No. 28974202). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2606948183). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/understanding-digital-innovation-processes/docview/2606948183/se-2>
- Dela Cruz, A. L. (2016). Understanding entrepreneurial leadership and roles: An exploratory study of filipino american entrepreneurs managing a sustainable business venture in alaska (Order No. 10113226). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1802267811). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/understanding-entrepreneurial-leadership-roles/docview/1802267811/se-2>
- Xia, Y., Liu, X., Wang, X., Deng, H., Han, C., Liu, Z., & Tsai, S. B. (2023). The power of role models in a team: The impact of lead entrepreneur's digital leadership on digital entrepreneurial success. *Information Processing & Management*, 60(6), 103498.