IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (4) Part (2): 10-26

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Ghdaab Hassan Odah. The Impact of Digital Leadership on the Dimensions of Entrepreneurial Orientation in Hotel Organizations. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (4) Part (2):10-26.

The Impact of Digital Leadership on the Dimensions of Entrepreneurial Orientation in Hotel Organizations

Hassan Odah Ghdaab [1]

[1] *Middle Technical University – Technical College of Management – Baghdad, Baghdad, Iraq*

hassan85@mtu.edu.iq [1]

Abstract: The study aimed to identify the impact of digital leadership, as represented by its dimensions (digital vision, digital strategy, and digital decision-making), on the dimensions of entrepreneurial orientation, which include (innovation, risk-taking, and proactiveness), in premium hotels in Nineveh Governorate. A hypothetical model was presented to test the main and sub-hypotheses of the study and to answer the questions posed in the research problem.

The study was conducted in premium hotels, and the study population included managers and employees in the hotel organizations in Nineveh Governorate, namely: Ramada Plaza Hotel, Al-Baron Hotel, and Modern Plaza Hotel. A questionnaire was used as a tool for collecting field data, which was distributed manually. All the collected questionnaires (139 in total) were valid for analysis.

The study adopted a quantitative descriptive methodology to analyze the data collected from the field. In this context, the data was collected, analyzed, and the hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Several statistical methods were used to achieve the study objectives and extract results, including multiple regression analysis.

After conducting the necessary analyses and testing the hypotheses, the study reached a number of findings, the most prominent of which was: there is a statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) of digital leadership (in its dimensions: digital vision, digital strategy, and digital decision-making) on the dimensions of entrepreneurial orientation (innovation, risk-taking, and proactiveness) in the surveyed organizations.

Among the key recommendations presented by the study was encouraging the surveyed organizations to focus on the risk-taking dimension by making fundamental changes in their future plans.

Keywords: Digital Leadership, Dimensions of Digital Leadership, Entrepreneurial Orientation, Dimensions of Entrepreneurial Orientation in Hotel Organizations.

أثر القيادة الرقمية في أبعاد التوجه الريادي للمنظمات الفندقية

أ.م.د. حسن عودة غضاب [1]

IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2025) 15 (4) Part (2): 10-26

[1] الجامعة التقنية الوسطى-الكلية التقنية الادارية بغداد، بغداد، العراق

المستخلص: هدفت الدراسة التعرف الى أثر القيادة الرقمية بدلالة أبعادها التي تتمثل بـــــــــــ(الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) في ابعاد التوجه الريادي بدلالة ابعاده التي تتمثل بـــــــــــ(الابداع، المخاطرة، الاستباقية) ، في الفنادق الممتازة في محافظة نينوى، وتم تقديم مخطط فرضي لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة والفرعية وللإجابة على التساؤلات المطروحة بمشكلة الدراسة، وتمثل ميدان الدراسة الفنادق الممتازة ، اما مجتمع الدراسة هو المدراء والعاملين بالمنظمات الفندقية في محافظة نينوى المتمثلة بـــــــــــ(فندق رامادا بلازا- فندق البارون- فندق مودرن بلازا) ، وبالاعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات الميدانية والتي وزعت يدويا وكانت جميع الاستمارات صالحة للتحليل بواقع (١٣٩(استمارة، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الكمي لتحليل البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، وفي هذا الإطار، جُمعت البيانات وتم تحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد استُخدم عدد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة واستخلاص النتائج، من بينها تحليل الانحدار المتعدد. وبعد إجراء التحليلات اللازمة واختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في أبعاد التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة: (الابداع، المخاطرة، الاستباقية)، في المنظمات المبحوثة. ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة: حث المنظمات المبحوثة بالتركيز على بعد المخاطرة من خلال اجراء تغييرات جوهرية في خططها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، ابعاد القيادة الرقمية، التوجه الريادي، ابعاد التوجه الريادي للمنظمات الفندقية.

Corresponding Author: E-mail: hassan85@mtu.edu.iq

المقدمة

تواجه المنظمات الفندقية في العصر الرقمي تحديات متزايدة تستدعي التحول نحو أنماط قيادة جديدة تتسم بالمرونة، والقدرة على التكيف، والتفكير الريادي ، ومع تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي وتزايد تطلعات الزبائن، أصبحت القيادة الرقمية أحد العوامل الحاسمة في تمكين المنظمات من تطوير قدراتها التنافسية وتعزيز أدائها الاستراتيجي، فالقيادة الرقمية لا تقتصر على استخدام الأدوات التقنية الحديثة فحسب، بل تشمل أيضًا الرؤية الرقمية والقدرة على إلهام الأفراد، وتوجيه فرق العمل نحو تبني الاستراتيجية الرقمية، وتعزيز التفكير الريادي داخل المنظمة ، وتُعد القيادة الرقمية ركيزة أساسية في دعم التوجه الريادي للمنظمات، حيث تُسهم في خلق بيئة عمل مرنة ومحفزة على المبادرة والمخاطرة المحسوبة، والبحث المستمر عن فرص جديدة للنمو والتطوير، وفي القطاع الفندقي الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثرًا بالتغيرات التكنولوجية وسلوكيات الزبائن الرقمية، تزداد الحاجة إلى قيادات قادرة على توجيه التحول الرقمي بما يخدم الرؤية الريادية للمنظمة، وفي هذا السياق، يبرز التوجه الريادي كأحد المفاهيم الجوهرية التي تُعبر عن مدى استعداد المنظمة للمبادرة، وتحمل المخاطر، والبحث عن الفرص الجديدة، وهو ما يُعد عاملًا أساسياً في نجاح واستدامة المنظمات الفندقية، لاسيما في البيئات التنافسية والمتغيرة مثل تلك التي تشهدها محافظة نينوى بعد مرحلة إعادة الإعمار والتعافي،اذ تم هيكلة الدراسة في اربع محاور، حيث تضمن المحور الاول منهجية الدراسة ، بينما جاء المحور الثاني ليبين الجانب النظري للقيادة الرقمية والتوجه الريادي، اما المحور الثالث تناول الجانب العملي من حيث أهمية متغيرات الدراسة وابعاده وتحليل فرضيات البحث، وأخيرا جاء المحور الرابع ليسلط الضوء على النتائج والتوصيات.

المبحث الاول
المنهجية العلية للدراسة

توطئة: تمثل منهجية الدراسة العلمية خارطة طريق تؤدي الى تحديد أهمية منهجية الدراسة، أي المسار الصحيح الذي ينبغي أن تكون عليه الدراسة، وانطلاقا من هذه الاهمية لا بد أن نتعمق بكافة التفاصيل والتي من شأنها تحقيق هدف الدراسة الحالية.

اولاً: مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات الفندقية في محافظة نينوى تحديات متعددة في تبني وتطبيق مفاهيم القيادة الرقمية، في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة، وخصوصًا بعد الأزمات التي أثّرت على قطاع الضيافة (مثل دخول التنظيم الارهابي (داعش) وما تبعها من تغييرات) ، وفي ظل التغيرات الرقمية المتسارعة، أصبحت القيادة الرقمية أداة استراتيجية أساسية لتعزيز التوجه الريادي للمنظمات الفندقية، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوة في تبني مفاهيم القيادة الرقمية لدى عدد من الفنادق الممتازة في محافظة نينوى، الأمر الذي قد يحد من قدرتها على الريادة والابتكار في بيئة عمل تنافسية، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر القيادة الرقمية في أبعاد التوجه الريادي للمنظمات الفندقية المبحوثة؟ وينبثق عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

١. ما مستوى الاهمية النسبية للقيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة بـــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في المنظمات المبحوثة؟

٢. ما مستوى الاهمية النسبية للتوجه الريادي بأبعاده المتمثلة بـــــــــــ (الابداع، المخاطرة، الاستباقية)، في المنظمات المبحوثة؟

٣. ما أثر القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة المتمثلة بـــــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في الابداع في المنظمات المبحوثة؟
٤. ما أثر القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة المتمثلة بـــــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في المخاطرة في المنظمات المبحوثة؟
٥. ما أثر القيادة الرقمية بأبعادها مجتمعة المتمثلة بـــــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في الاستباقية في المنظمات المبحوثة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعًا حديثًا ومهمًا يتمثل في العلاقة بين القيادة الرقمية والتوجه الريادي داخل المنظمات الفندقية، وهو مجال يشهد تحولات كبيرة بفعل التطور التكنولوجي والتغيرات في بيئة الأعمال، خصوصًا في محافظة نينوى التي تمر بمرحلة إعادة بناء وتطوير.

وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١. الأهمية العلمية والأكاديمية:

أ. سد فجوة معرفية حيث تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين القيادة الرقمية والتوجه الريادي، خاصة في قطاع الضيافة، الذي لم يحظَ باهتمام كافٍ في البيئة العراقية بشكل عام، ومحافظة نينوى بشكل خاص.
ب. إبراز دور القيادة الرقمية من خلال تقديم تصورًا علميًا حديثًا لدور القيادة الرقمية كأحد المحركات الأساسية لتعزيز الفكر الريادي داخل المنظمات الفندقية، مما يفتح آفاقًا لدراسات مستقبلية في نفس المجال أو مجالات قريبة.
ت. تحليل العلاقة بين متغيرين حديثين نسبيًا حيث تبرز أهمية التفاعل بين مفهومين معاصرين في الإدارة (القيادة الرقمية والتوجه الريادي)، وما يترتب على هذا التفاعل من تحسين الأداء المؤسسي.

٢. الأهمية التطبيقية والميدانية:

أ. مساعدة صناع القرار في الفنادق حيث توفر الدراسة بيانات وتحليلات واقعية يمكن أن تساعد مدراء الفنادق والمشرفين على تطوير آليات قيادة رقمية تدعم الابتكار والاستجابة السريعة لتغيرات السوق.
ب. تعزيز القدرة التنافسية حيث توضح الدراسة كيف يمكن للقيادة الرقمية أن تُسهم في رفع مستوى المرونة الريادية للفنادق الممتازة، بما يُعزز قدرتها على المنافسة والبقاء في سوق متغير.
ت. رسم خارطة طريق للتحول الرقمي قد تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية لتبني تقنيات القيادة الرقمية وتوظيفها بشكل فعّال داخل الفنادق.
ث. فائدة لأصحاب المصلحة المحليين ومفيد للحكومة المحلية، والمؤسسات السياحية، وغرف التجارة والصناعة، في دعم قطاع السياحة والضيافة من خلال تطوير سياسات رقمية مبتكرة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة الرئيس في التعرف إلى أثر القيادة الرقمية بأبعادها المتمثلة بـــــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في ابعاد التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة المتمثلة بـــــــــــــ (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) ، في المنظمات المبحوثة، وتحقيق جملة من الاهداف الفرعية:

١. التعرف إلى مستوى الاهمية للقيادة الرقمية بدلالة ابعادها المتمثلة بـــــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في المنظمات المبحوثة.
٢. التعرف إلى مستوى الاهمية للتوجه الريادي بدلالة ابعاده المتمثلة بـــــــــــــ (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) ، في المنظمات المبحوثة.
٣. التعرف إلى أثر القيادة الرقمية بدلالة ابعادها مجتمعة المتمثلة بـــــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في الابداع في المنظمات المبحوثة.
٤. التعرف إلى أثر القيادة الرقمية بدلالة ابعادها مجتمعة المتمثلة بـــــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في المخاطرة في المنظمات المبحوثة.
٥. التعرف إلى أثر القيادة الرقمية بدلالة ابعادها مجتمعة المتمثلة بـــــــــــــ (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في الاستباقية في المنظمات المبحوثة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

اعتمادا على التساؤلات المطروحة في مشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسة والفرعية والتي تربط بين متغيرات الدراسة في المخطط الفرضي وسيتم اختبارها احصائيا وكما يلي:

الفرضية الرئيسة:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في أبعاد التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة : (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) ، في المنظمات المبحوثة.

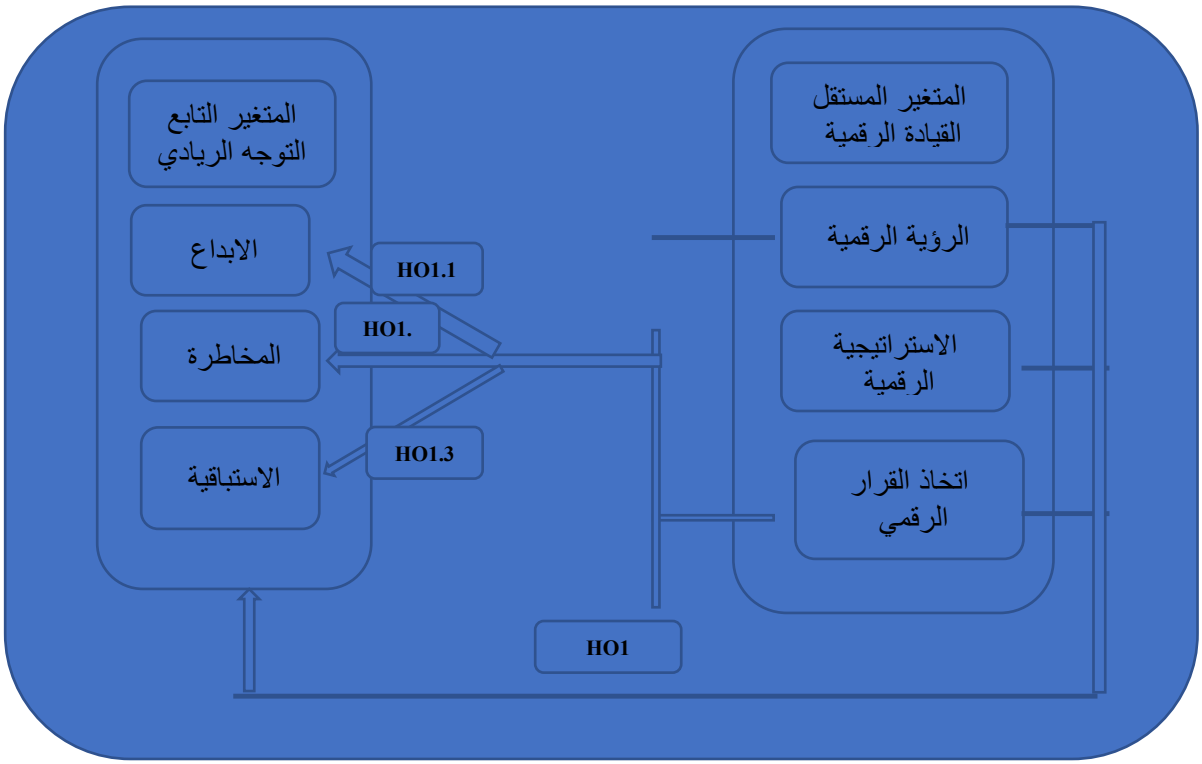
وينبثق عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في الابداع في المنظمات المبحوثة.

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في المخاطرة في المنظمات المبحوثة.

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في الاستباقية في المنظمات المبحوثة.

خامساً: أنموذج الدراسة المقترح



شكل (١): انموذج الدراسة المقترح

سادساً: منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة تطبيقية من حيث طبيعتها، وإيضاحها من حيث غرضها، حيث بينت أثر القيادة الرقمية في أبعاد التوجه الريادي للمنظمات الفندقية، ومن حيث التخطيط فهي غير مخططة، لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات المبحوثة، وهي مقطعية لأنها تمت على عينة في وقت واحد، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الكمي من حيث الآلية والاجراءات (AL Najar et. al,2020:53). تكونت عينة الدراسة من المدراء والموظفين في الفنادق الممتازة في محافظة نينوى المتمثلة بـــــــ**(فندق رامادا بلازا- فندق البارون- فندق مودرن بلازا)** ، والبالغ عددهم (139) حيث وزعت الاستبانات على عينة الدراسة ، وعليه فيما يلي أهم الخطوات التي تم اعتمادها في ذلك:

- **أساليب جمع البيانات:** تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من خلال:

١. المصادر العربية والأجنبية فضلا عن الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

٢. استمارة الاستبيان: اشتملت على عدة أجزاء فقد اشتمل الجزء الأول على (٤) فقرات وهي موزعة على البيانات الشخصية بالإفراد المبحثين والمتمثلة بـــــــ(النوع البشري او الاجتماعي، حسب الفئة العمرية، التحصيل الدراسي، حسب المنصب) ، فيما ركز الجزء الثاني من استمارة على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل (ابعاد القيادة الرقمية) وقد اشتمل على (١٥) فقرة لقياسه ووزعت هذه الفقرات على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري، وكذلك في إنموذج الدراسة وبواقع (٥) فقرات للبعد الاول المتمثل بـــــــ(الرؤية الرقمية) و (٥) فقرات للبعد الثاني المتمثل بـــــــ(الاستراتيجية الرقمية) و (٥) فقرات للبعد الثالث المتمثل بـــــــ(اتخاذ القرار الرقمي) ، كما واشتملت الدراسة على المقاييس الخاصة بالمتغير التابع

(التوجه الريادي) وقد اشتملت على (١٥) فقرة لقياسه ، ووزعت هذه الفقرات على المتغيرات التي اعتمدها الباحث في الجانب النظري، وبواقع (٥) فقرات للبعد الاول المتمثل بـــــــــــ(الابداع) و (٥) فقرات للبعد الثاني المتمثل بـــــــــــ(المخاطرة) و (٥) فقرات للبعد الثالث المتمثل بـــــــــــ(الاستباقية) ، وقد تم اعداد الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع المصادر العلمية والمتمثلة بالجدول الاتي:

جدول (١): وصف متغيرات الدراسة في الاستبانة (١)

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	تسلسل الفقرات في الاستمارة	عدد الفقرات	مصادر القياس
الاول	القيادة الرقمية	الرؤية الرقمية	X1-X5	٥	الطاهر وعوض، ٢٠٢٥ عثمان ، ٢٠٢٤ الحدراوي وشاكر، ٢٠٢٣
		الاستراتيجية الرقمية	X6-X10	٥	
		اتخاذ القرار الرقمي	X11-X15	٥	
الثاني	التوجه الريادي	الابداع	Y16-Y20	٥	هاشم والطائي، ٢٠٢٥ شميس و سليمان ، ٢٠٢٤ عامر والسنباني، ٢٠٢٣
		المخاطرة	Y21-Y25	٥	
		الاستباقية	Y26-Y30	٥	

المصدر: اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة

سابعاً: حدود الدراسة: وتتحدد الدراسة الحالية بحدود وكالاتي:

١-الحدود المكانية للدراسة: تتمثل الحدود المكانية للدراسة بالمنظمات الفندقية في محافظة نينوى المتمثلة بـــــــــ **(فندق رامادا بلازا- فندق البارون- فندق مودرن بلازا).**
٢-الحدود البشرية للدراسة: المدراء والموظفين في المنظمات المبحوثة والبالغ عددهم (١٣٩) على مختلف المستويات الادارية.
٣-الحدود الزمانية للدراسة: لقد أنجزت عملية جمع البيانات وانجاز الإطار النظري للدراسة ما بين 2025/10/2 م ولغاية 2026/١/١ م.

ثامناً: ثبات الأداة:

أجرى اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة، وذلك للتأكد من ثبات الأداة، ويبين الجدول (٢) قيم كرونباخ ألفا لجميع المتغيرات.

الجدول (٢): قيم معامل (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة

الابعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
القيادة الرقمية	١٥	0.953
الرؤية الرقمية	٥	0.879
الاستراتيجية الرقمية	٥	0.913
اتخاذ القرار الرقمي	٥	0.892
التوجه الريادي	١٥	0.969
الابداع	٥	0.928
المخاطرة	٥	0.924
الاستباقية	٥	0.930

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لبرنامج التحليل الاحصائي

يتبين من جدول اعلاه أن قيم معامل الاتساق الداخلي للمتغيرات الرئيسة والابعاد الفرعية كانت اكبر من (0.80) ، وجميعها اكبر من (0.70) مما يدل على وجود اتساق داخلي عال لفقرات متغيرات الدراسة، علاوة على أنها ذات موثوقية عالية أيضا، (AL Najar et. al,2020:151).

المحور الثاني: - الجانب النظري للدراسة

أولاً: - القيادة الرقمية: -

١. مفهوم القيادة الرقمية: -

بأنها قدرة القائد على إنجاز الأهداف الخاصة بالتنظيم التابع له من خلال الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكييف القدرات والمهارات والمعرفة والخبرة بالتحكم بالتكنولوجيا للوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل، وتقليل المخاطر وزيادة عوائد المنظمة في ظل بيئة رقمية متطورة ومنافسة رقمية حادة ، (عبد الكريم ومحمد ، ٢٠٢٥:268). ويرى (الشماع,٢٠٢٤:3) بانها هي نهج لتحقيق نجاح استراتيجي في عصر الرقمنة وقيادة الموظفين ورقمنة المنظمة وبناء نماذج اعمال للمستفدين من التكنولوجيا والذي سيكون له دور في تغيير أسلوب القائد الرقمي ومهاراته وتكوين منظمة رقمية لها رؤية وقيم وهيكل وصاحبة قرار والتغيير من أداء الفرق ودعم التواصل بأشكاله المختلفة الواقعي والافتراضي الجماعي والفردي. أما (Puliwarna et al,2023:2123)

بأنها القيادة الاستراتيجية التي تستخدم الأصول الرقمية للمنظمة لتحقيق الاهداف التنظيمية، فهي تقود التحول الرقمي داخل المنظمة ولا تقتصر على مجرد إدخال استخدام البريد الإلكتروني والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الإجتماعي كجزء من العمل اليومي، ولكن الاهم من ذلك هو استخدام البيانات كأحد الأصول المهمة. وعرف (القرني,٢٠٢٢:70) أنها القدرة على صياغة رؤية واضحة وذات مغزى عملية الرقمنة داخل المنظمات بمختلف أنواعها، مع تصميم استراتيجيات وخطط لتنفيذ رؤية قيادات تلك المنظمات. وبموجب ما ذكر من مفاهيم للقيادة الرقمية حيث يعرفها الباحث بأنها تبني واستخدام التكنولوجيا الرقمية من قبل القادة والمدراء في القطاع الفندقي لتحسين الأداء، وتعزيز تجربة الضيوف، وتحقيق كفاءة تشغيلية أكبر، وقيادة التغيير في بيئة رقمية متطورة.

٢. أهمية القيادة الرقمية: يعد دور القيادة في التحول الرقمي الفندقي أمرا حاسما في جميع الجوانب، حيث إنها تحدد استراتيجية وثقافة ومهارات موظفيها وتلعب دورا رئيسيا في صنع القرار للمضي قدما،(عثمان وعبد الله والطائي, ٢٠٢٤:427). بالإضافة إلى تمكين الادارات والقيادات الفندقية من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل وتقديم الاعمال بجودة عالية وفقا للمعايير الفنية والتقنية الموضوعة لغرض مواكبة متطلبات العصر، وتحقيق الغاية منه، وتساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات الفندقية بكافة أشكالها بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد، ومن ثم سهولة انتقالها عبر المستويات الادارية المختلفة وسهولة الاتصال بالمنظمة، (عبد الكريم ومحمد,٢٠٢٥:268). كما تعمل على المساعدة في الاحتفاظ بقاعدة بيانات رقمية عن المنظمة ككل وتحسين الاداء وتقليل الاخطاء، توفير الوقت والجهد والمال، وتحسين المخرجات المادية والبشرية كما ونوعا، زيادة الترابط من خلال الادوات الرقمية، ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى بين أطراف المنظمة مما يزيد الانتاجية والجودة الفندقية، وتوفير المعلومات في الزمان والمكان المطلوبين، زيادة الشفافية وتقليل التعقيد، وإزالة الهرمية والحواجز الشخصية، (الفهداوي,٢٠٢٢:246). ويشير (صبر,٢٠٢٤:1632) بأن القيادة الرقمية تساعد المنظمات على اتخاذ القرارات في الوقت الفعلي وبسرعة والتعامل بمرونة مع حالات عدم التأكد والتحديات المستقبلية والتي تتطلب من الافراد إعادة تصميم أعماله لتتناسب بشكل أفضل مع بيئة الاعمال الفندقية.

وبموجب ما ذكر من أهمية للقيادة الرقمية حيث يرى الباحث بأنها تتخذ طابعًا خاصًا نتيجة للظروف الاقتصادية والاجتماعية والتاريخية التي مرت بها المحافظة، خصوصًا بعد فترات الصراع وإعادة الإعمار وفي هذا السياق، يمكن تلخيص أهمية القيادة الرقمية للفنادق في نينوى كما يلي:

أ.الإسهام في إعادة إعمار القطاع السياحي والفندقي، وخصوصًا مدينة الموصل، تمتلك إرثًا حضاريًا وتاريخيًا غنيًا، ما يجعلها وجهة سياحية واعدة.

ب. القيادة الرقمية تساعد في بناء منظومة فندقية عصرية تواكب تطلعات الزوار، مما يساهم في إنعاش السياحة والاقتصاد المحلي.

ت. تحسين جودة الخدمات الفندقية عبر أدوات رقمية مثل أنظمة الحجز الإلكتروني وتطبيقات الهاتف، يمكن للفنادق في نينوى تحسين الخدمة، تقليل الأخطاء، وزيادة رضا الضيوف.

ث. جذب المستثمرين والسياح الدوليين الفنادق التي تعتمد على نظم رقمية حديثة تعطي انطباعًا بالاحترافية، مما يُشجع المستثمرين على دعم مشاريع السياحة.

ج.تعزيز السمعة الرقمية للمنطقة من خلال استراتيجيات التسويق الرقمي ووسائل التواصل الاجتماعي، يمكن الترويج لفنادق نينوى ومعالمها السياحية.

ح.تطوير مهارات الكوادر المحلية القادة الرقميون يركزون على تدريب الموظفين المحليين على المهارات التقنية الحديثة، ما يخلق فرص عمل نوعية ويقلل الاعتماد على الكوادر الخارجية.

٣. أبعاد القيادة الرقمية: في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحول الرقمي العالمي، أصبحت المنظمات الفندقية مطالبة بإعادة النظر في أساليب إدارتها وقيادتها، لمواكبة متطلبات السوق وتعزيز قدرتها التنافسية، ومن هنا برز مفهوم القيادة الرقمية كأحد المرتكزات الأساسية لإحداث نقلة نوعية في كيفية تشغيل الفنادق وتقديم الخدمات للزبائن، وتعتمد القيادة الرقمية على توظيف التقنيات الحديثة وتوجيهها بفعالية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ولا تقتصر هذه القيادة على تبني الأدوات التكنولوجية فحسب، بل تشمل أيضًا تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، وتمكين العاملين من المهارات الرقمية، وتحسين تجربة العملاء باستخدام الحلول الذكية، وتتجسد القيادة الرقمية في عدة أبعاد مترابطة، تشمل الرؤية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، واتخاذ القرار الرقمي في هذا السياق، يهدف هذا العرض إلى تسليط الضوء على أبعاد القيادة الرقمية في المنظمات الفندقية، وبيان أهميتها في تطوير الأداء المنظمي، وتحقيق رضا العملاء، وضمان الاستدامة في عصر التحول الرقمي، وفيما يلي توضيح لهذه الابعاد:

أ.الرؤية الرقمية: تشير الرؤية هنا إلى القدرة على استشراف المستقبل بوضوح، حتى وسط الغموض أو "الضباب"، مع القدرة على التخطيط المسبق والتأثير في شكل هذا المستقبل. هذا يعني تجاوز الرؤية التقليدية وتحويلها إلى تصور جديد أكثر ابتكارًا وفعالية، يمتلك القائد الرقمي رؤية استراتيجية واضحة لعملية التحول الرقمي، ويعتمد على خطط مدروسة ومنظمة لتحقيق الأهداف، دون ترك الأمور للصدفة،وتُعد هذه الرؤية ضرورية لجميع قادة الأعمال في مختلف أنواع المنظمات، لأنها تمكّنهم من قيادة التغيير وتحقيق النجاح في بيئة رقمية متسارعة (حداوي ومسلم ومحمد,٢٠٢٤:267). وأشار (ناظم والحسناوي ومحمد,٢٠٢٤:77) تمر بعض المنظمات بثلاث مراحل رئيسية عند صياغة رؤاها الرقمية: أولاً، تحديد هدف واضح، ثم إشراك جميع أطراف المنظمة، وأخيرًا، تطوير هذه الرؤية تدريجيًا مع مرور الوقت، تُعد الرؤية الرقمية الملهمة حجر الأساس لنجاح أي تحول رقمي. وعلى الرغم من إدراك العديد من المديرين التنفيذيين لأهمية هذا التحول وتأثيره على أعمالهم، فإن قلة منهم فقط من قام بدمج العناصر الرقمية ضمن رؤية استراتيجية واضحة ومتكاملة للمستقبل، لا تقتصر هذه الرؤى على مجرد تطبيق تقنيات

جديدة، بل تتناول كيف يمكن للمنظمات تحسين تجربة العملاء، وتبسيط العمليات الداخلية، أو حتى إعادة تشكيل نماذج الأعمال بالكامل.

ب.الاستراتيجية الرقمية: قد اصبح من الضروري ان تتفوق المنظمات في المجال الرقمي وأن تمتلك استراتيجيات رقمية تمكنها من مواجهة البيئة الحالية ووضع استراتيجيات تجتمع بها المعلومات الرقمية الفندقية، فهي تساعد المنظمات المبحوثة على تحقيق أهدافها وزيادة إيراداتها من خلال استخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال (حسن وحامد,٢٠٢٢:355). تشمل الاستراتيجية الرقمية مجموعة من الخطط والتكتيكات التي تهدف إلى تحسين تواجد المنظمة على الإنترنت وجذب المزيد من الزبائن، وتتضمن أيضًا استخدام وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي للتفاعل مع الجمهور المستهدف بشكل أفضل، باستخدام الاستراتيجية الرقمية بشكل صحيح، يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية قوية وتعزيز حضورها على الإنترنت، ومن خلال تحليل البيانات الرقمية، يمكن للشركات تحديد احتياجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل لتقديم خدمات متميزة وملائمة لهم، (غالب وجسام,٢٠٢٤:1513).

ت.اتخاذ القرار الرقمي: صنع القرار هو استجابة لكيفية حل المشاكل وكذلك دليل لإجراءات حلها. وهو نشاط عقلي ونشاط تقني في نفس الوقت يحتاج إلى اتباع إجراء معين من خلال اعتماد نهج علمي، لذلك فإن كفاءة اتخاذ القرار هي القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، (عبد الحميد,٢٠٢٥:36). بحيث يشمل تحديد أهداف المنظمة، حتى تكون أهداف المنظمة الفندقية واضحة وتطلعيه ، وممكنة، ومتماسكة بشكل عام، بالإضافة إلى تصميم خيارات ثرية وتعددية ومبتكرة لحل المشكلات التي لا يمكن حلها من خلال الحلول المتاحة، وأخيراً اختيار الخيار الأمثل في ظل العقلانية المحدودة وليس في ظل عقلانية غير محدودة، ومن المهم تجنب التحيز التقني المنسوب إلى العوامل الذاتية من جانب صانع القرار مثل قصر النظر والتراخي والتفكير النمطي لتعزيز كفاءة صنع القرار، كما يجب استخدام التكنولوجيا الرقمية مثل استخدام تقنية محاكاة الكمبيوتر واستخدام الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية للمساعدة في اتخاذ القرار ، (مريم وحميدة,٢٠٢٥:7).

ثانياً: التوجه الريادي: -

١. مفهوم التوجه الريادي: هي مجموعة من الممارسات والأنشطة الاستباقية التي تقوم بها إدارات المنظمات بهدف اغتنام الفرص المتاحة في السوق، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها، وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة وأفكار إبداعية غير مسبوقة، تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، **(هاشم والطائي,٢٠٢٥:48).** ويرى **(الصياد والسنباني,٢٠٢٤:643)** هو توجه استراتيجي تعتمد عليه المنظمة للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تميزها عن منافسيها في السوق. واضاف **(عبد العالي وجاسم,٢٠٢٣:179)** هي عملية المبادرة والتميز في خلق قيمة مضافة من خلال تخصيص الموارد المالية والوقت والجهد، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المحتملة وتقليل الخسائر. تعتمد هذه العملية على الانتباه إلى متغيرات البيئة واتجاهاتها، وما تفرزه من فرص وتهديدات، بالإضافة إلى القدرة على استشراف المستقبل والاستعداد الكافي لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات، بهدف ممارسة العمل بفعالية وتحقيق النجاح المستدام. اما **(آل مراد والزيدي,٢٠٢٢:451)** بأنه العمليات والممارسات واساليب اتخاذ القرارات في المنظمات التي تتصرف بطريقة ريادية وبالتالي يمكن وصف المنظمة بأنها رائدة في الاعمال أذا عضت سلوكيات الاعمال الابداع والاستباقية والمخاطرة. **وبموجب ما ذكر من مفاهيم للتوجه الريادي حيث يعرفه الباحث هو واحد من التوجهات الاستراتيجية الفندقية التي تهدف إلى تطوير وابتكار منتجات جديدة، وخلق سلوك جديد للمستهلكين بهدف خلق ميزة تنافسية في السوق.**

٢. أهمية التوجه الريادي للمنظمات الفندقية: التوجه الريادي في المنظمات الفندقية يُعد من العناصر الأساسية لضمان استمرارية النمو والتميّز في سوق يشهد تنافساً متزايداً وتغيرات مستمرة في رغبات وتوقعات العملاء،

وأحد العوامل الحيوية التي تسهم في نجاح واستدامة المنظمات الفندقية في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر، فريادة الأعمال في المجال الفندقي لا تقتصر فقط على افتتاح فندق جديد، بل تشمل الابتكار في تقديم الخدمات، التميز في تجربة العملاء، وتبني ممارسات إدارية وتقنية متطورة، وفيما يلي توضيح لأهمية هذا التوجه: لذا فإن أهمية التوجه الريادي كما وضحها **(هاشم والطائي,٢٠٢٥:٤٩)، (الطائي,٢٠٢٤:188) ، (الصقال والطائي,٢٠٢٣:54)** ، وتتضح هذه الاهمية فيما يلي:

أ. المساهمة في تحقيق النمو والازدهار في الأداء المالي للمنظمة الفندقية بما يساهم إيجابياً بتحقيق أعلى الايرادات.
ب. القدرة على اكتشاف واقتناص الفرص على نحو استباقي، وبما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة.
ت. يتعامل مع قدرات وموارد إبداعية ومبتكرة لإيجاد فرص لنجاح الاعمال الفندقية.
ث. توجه للتغيير، والابداع، وتحمل المخاطر، والمنافسة لتحقيق مزايا تنافسية، والتي اعتبرت بمثابة موقف ريادي استراتيجي فندقي.
ج. يساعد التوجُه الريادي المنظمات الفندقية على التطور وأن تنمو بدلاً من أن تكون راكدة.
ح. يساعد التوجه الريادي المنظمة على مواجهة التهديدات البيئية ومخاطر المنافسين من خلال بلورة تصورات جديدة لصانعي القرار، تتماشى مع اتجاهات التغيير، وتعزز قدرة المنظمة على اكتشاف الفرص، مما يسهم في تطوير وتعزيز الميزة التنافسية في قطاع الفندقة.
خ. يعزز التوجه الريادي الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الاداء الفندقي.

وبموجب ما ذكر من اهمية التوجه الريادي للمنظمات الفندقية حيث يرى الباحث بانه ضرورة استراتيجية في عالم المنظمات الفندقية الحديث، وليس مجرد خيار، إذ يُمكّن الفنادق من تحسين خدماتها، ومواجهة المنافسة، وتحقيق النمو والاستمرارية في ظل بيئة عمل متغيرة باستمرار، لذا، فإن تعزيز هذا التوجه داخل الفنادق يُعد استثمارًا حيويًا لضمان مستقبلها ونجاحها، من خلال الابتكار وتقديم خدمات متميزة، والاستجابة السريعة للتغيرات في السوق الفندقي، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتشجيع روح المبادرة داخل المنظمة، وزيادة الربحية والنمو من خلال ادخال خدمات جديدة تؤدي إلى تنويع مصادر الايرادات.

٣.أبعاد التوجه الريادي للمنظمات الفندقية: قدم العديد من الباحثين المهتمين بالموضوع آراءهم حو أبعاد التوجه الريادي، فضلا عن أنه يمكن أن نستنتج هذه الأبعاد عبر العودة إلى المفاهيم التي قدمها الباحثون وتحليلها، وأيجاد نسبة الاتفاق الأعلى لتحديد هذه الابعاد، وهذا ما سنجده في الجدول (٢) الذي يظهر تحليلا لآراء بعض الباحثين حول أبعاد التوجه الريادي.

جدول (٢): تحليل آراء الباحثين لأبعاد التوجه الريادي

ت	الباحث	السنة	الصفحة	الابداع	الاستباقية	المخاطرة	الهجومية	الاستقلالية	المنافسة الهجومية	التنافسية
١	الملا حسن ومحمد	2021	182-180	√	√	√	√	√		
٢	جاسم ومحيميد وعبد	2021	470	√	√					
٣	عبد نايف ونديم وفيصل	٢٠٢١	١٨٤-١٨٦	√	√	√			√	
٤	آل مراد والزيدي	٢٠٢٢	٤٥٢-٤٥٣	√	√	√				
٥	خليل والشيخ	٢٠٢٣	١٨٠	√	√	√		√		
٦	الصقال والطائي	٢٠٢٣	٥٥	√	√	√				√
٧	الطائي	٢٠٢٤	١٨٩	√	√					√
٨	الصياد والسنباني	٢٠٢٤	٦٤٤-٦٤٥	√	√	√				
٩	هاشم والطائي	٢٠٢٥	٤٩-٥٠	√	√	√			√	
١٠	حسن وعبد النبي	٢٠٢٥	٣٨٥	√	√	√				
	المجموع			١٠	١٠	٨	١	٢	٢	٢
	النسبة المئوية من مجموع الباحثين			١٠٠	١٠٠	٨٠	١٠	٢٠	٢٠	٢٠

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

اشارت معطيات الجدول اعلاه إلى أبعاد التوجه الريادي ووفق آراء الباحثين تتمحور حول (الابداع، الاستباقية، المخاطرة، الهجومية، الاستقلالية، المنافسة الهجومية، التنافسية)، كما يمكن أن نجد عبر معطيات الجدول (٢) أن هناك ثلاث متغيرات رئيسة احتلت مراتب عليا باتفاق الباحثين، فكان الابداع والاستباقية يحتلان المرتبة الاولى بالتساوي بنسبة (100%) يليه بعد المخاطرة بنسبة (80%)، ويمكن ان نلاحظ أن هناك ابعاد حصل تباين في آراء الباحثين حولها، وبهذا سوف لا نعتمدها في دراستنا الحالية.

وانسجاما مع آراء الباحثين وما طرحوه من ابعاد للتوجه الريادي تتمثل الابعاد بالآتي:

أ.الابداع: يُعتبر الإبداع من العوامل الأساسية التي تميز العمل الريادي، حيث يعكس موقف المنظمات الفندقية تجاه الإبداع مدى ميلها للانخراط في دعم الأفكار الجديدة. ويتم ذلك عبر التجديد والتجريب ضمن عمليات الابتكار، التي تؤدي إلى تطوير منتجات أو خدمات فندقية جديدة، أو تحسين العمليات التكنولوجية المستخدمة، **(حسن وعبد النبي,٢٠٢٥:٣٨٥)**. يُعد الإبداع أحد المكونات الاستراتيجية الرئيسة في الريادة، إلا أنه قد يواجه تحديات كبيرة في عمل الإدارة الفندقية الإبداعية، حيث يتطلب من المنظمات المدروسة التخلي عن التكنولوجيات والممارسات التقليدية والانتقال إلى المخاطرة والخروج من إطار الوضع الراهن، **(الطائي,٢٠٢٤:١٨٩)**. كما اوضح في السياق ذاته **(عامر وحسين وعباس,٢٠٢٣:٧٠٢)** الإبداع يتطلب من المنظمة الفندقية دعم الأفكار الجديدة والابتكار والتجربة المستمرة، إلى جانب تحسين العمليات الابتكارية والتكنولوجية بهدف إنتاج منتجات وخدمات جديدة ومتميزة.

ب.المخاطرة: إن توجه المخاطرة في سياق التوجه الريادي يعد عنصرا أساسيًا ومهمًا، ويمكن تعريف توجه المخاطرة بأنه الرغبة والاستعداد لتخصيص الموارد، ومتابعة الفرص المتاحة في السوق مع تحمل مقدار معقول من الخسائر، الجدير بالذكر أن توجه المخاطرة لا يتعلق بالمخاطر الشديدة أو غير المسيطر عليها؛ بل يرتبط بمخاطر معتدلة ومحسوبة،**(هاشم والطائي,٢٠٢٥:٤٩)**. ويرتبط توجه المخاطرة بالابتكار ارتباطًا وثيقًا إذ يشمل الابتكار دائمًا بعض مستوى من المخاطرة فكلما ازدت درجة الابتكار في المنظمة، ازد توجه المخاطرة لديها، **(الصياد والسنباني,٢٠٢٤:٦٤٥)**. وهذا يُعزز الفكرة أن التوجه نحو المخاطرة يمكن أن يكون عاملًا مهمًا في تعزيز الابتكار والتفوق التنظيمي. ويمثل توجه المخاطرة مقدار الخطر الذي يمكن أن يقبله الفرد أو المنظمة من أجل تحقيق هدف معين، **(خليل والشيخ,٢٠٢٣:١٨٠)**. بمعنى آخر، هو درجة العدوانية التي يمكن أن تظهرها المنظمة في تحمل المخاطر من أجل تحقيق عائدات أكبر، وتعرف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) توجه المخاطرة بأنه "درجة المخاطر التي يرغب الفرد في قبولها نتيجة لاستثمار أقل ملاءمة، من أجل تحقيق نتيجة استثمارية أكثر ملاءمة، **(آل مراد والزيدي,٢٠٢٢:٤٥٣)**.

ت.الاستباقية: أن الاستباقية تمثل قدرة المنظمة الفندقية على تشكيل البيئة بشكل استباقي بدلا من مجرد الاستجابة للتغيرات في السوق، كما ان الاستباقية تهدف إلى توقع الاحتياجات المستقبلية وأن المنظمة الاستباقية عاده ما تكون رائدة في السوق وليست تابعة، حيث تمتلك البصيرة والرؤية لفهم الفرص المتاحة في السوق، **(حسن وعبد النبي,٢٠٢٥:٣٨٥)**. فقد عرف، **(شميس وسليمان,٢٠٢٤:٢٩٣)** الاستباقية على أنها القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية للسيطرة على السوق من خلال اكتشاف فرص جديدة، وتطوير وإطلاق منتجات جديدة وخدمات جديدة في السوق لإيجاد ميزة تنافسية.

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: عرض النتائج وتحليلها:

أ. وصف افراد عينة الدراسة:

بهدف التعرف على خصائص وسمات افراد عينة الدراسة فقد شمل وصف عينة الدراسة الفقرات المبنية في الجدول (٢) وكما يلي:

جدول (٣): وصف افراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	130	% 93.52
	انثى	9	%6.47
	المجموع	139	٪١٠٠
العمر	اقل من ٣٠ سنة	36	%25.89
	٣٠-اقل ٤٠ سنة	85	%61.15
	٤٠- اقل ٥٠ سنة	18	%12.94
	٥٠ سنة فأكثر	-	-
	المجموع	139	%100
المؤهل العلمي	أعدادي	31	%22.30
	دبلوم	٤	%2.87
	بكالوريوس	99	%71.22
	دبلوم عالي	٢	%1.43
	ماجستير	3	%2.15
	دكتوراه	-	-
	المجموع	139	%100
حسب المنصب	بدون منصب (الموظفين)	131	%94.24
	منصب	6	%4.31
	مدير	2	%1.43
	المجموع	139	%100

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

من الجدول (٣) نلاحظ ما يلي:

- فيما يخص غالبية النوع الاجتماعي العينة كانت من الذكور اذ بلغت النسبة المئوية لهم93.52 %، بينما بلغت نسبة الاناث 6.47 %.
- فيما يخص العمر كانت اقل من ٣٠ سنة اذ بلغت النسبة المئوية لهم 25.89%، بينما ٣٠-اقل ٤٠ سنة بلغت النسبة المئوية لهم ٦١,١٥%، في حين ٤٠- اقل ٥٠ سنة بلغت النسبة لهم12.94%، اما ٥٠ سنة فأكثر فكانت النسبة هي- .
- اما المؤهل العلمي كانت اعدادي النسبة المئوية لهم22.30 %، في حين بلغت النسبة المئوية لـــــــــــ الدبلوم 2.87%، في حين كانت النسبة المئوية للبكلوريوس 71.22%، اما الدبلوم العالي فكانت النسبة المئوية لهم 1.43%، اما الماجستير فكانت النسبة المئوية لهم2.15%، في حين الدكتوراه بلغت النسبة المئوية لهم -%.
- فيما يخص المنصب بلغت النسبة المئوية للموظفين الذين لا يمتلكون منصب 94.24%، اما النسبة المئوية للذين يمتلكون منصب 4.31%، في حين بلغت النسبة المئوية للذين في موقع مدير 1.43%.

ب. الاهمية النسبية للمتغيرات: لقد اعتمد الاهمية النسبية بحيث من (1- أقل من 2.34) منخفضة، و (2.34 – اقل من 3.67) متوسطة، و (3.67 -٥)مرتفعة.

١. الاهمية النسبية للقيادة الرقمية: يبين الجدول (٤) الاهمية النسبية للمتغير المستقل.

الجدول (٤)

	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية النسبية
١	الرؤية الرقمية	3.82	0.862	1	مرتفعة
٢	الاستراتيجية الرقمية	3.81	0.990	2	مرتفعة
٣	اتخاذ القرار الرقمي	3.71	0.944	3	مرتفعة
	القيادة الرقمية	3.78			مرتفعة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يتبين من الجدول اعلاه أن الاهمية النسبية للقيادة الرقمية جاءت مرتفعة.

٢.الاهمية النسبية للتوجه الريادي: يبين الجدول (٥) الاهمية النسبية للمتغير التابع.

الجدول (٥)

	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاهمية النسبية
١	الابداع	3.53	0.973	3	مرتفعة
٢	المخاطرة	3.72	0.987	2	مرتفعة
٣	الاستباقية	3.90	0.887	1	مرتفعة
	التوجه الريادي	3.70			مرتفعة

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يتبين من الجدول اعلاه أن الاهمية النسبية للتوجه الريادي جاءت مرتفعة.

ثانيا: اختبار فرضية الدراسة:

١.الفرضية الرئيسة:

Ho1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في أبعاد التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة: (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) ، في المنظمات المبحوثة.

أ.الانحدار الخطي المتعدد المعياري: تم تحليل الفرضية الرئيسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد المعياري، والجدول (٦) يوضح ملخص الأنموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة

الجدول (٦): ملخص الأنموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة

النموذج Model	ملخص الأنموذج Model Summery b		تحليل التباين ANOVAb		
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجة الحرية	Sig F
١	0.846a	0.715	112.884	3	0.000a

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

a: الرؤية الرقمية الاستراتيجية الرقمية- اتخاذ القرار الرقمي

b: المتغير التابع التوجه الريادي

يتضح من الجدول (٦) وفي مخلص الأنموذج، أن قيمة معامل التحديد قد بلغت (R^2 0.715) عند (٣) درجة حرية، وان قيمة (F112.884) عند مستوى معنوية (Sig =0.000) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار، ويشير إلى أن (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) معا قد فسرت ما نسبته (71.5%) من التباين في التوجه الريادي. والجدول (٧) يوضح

ب.نتائج تحليل المعاملات:

الجدول (٧): يوضح نتائج تحليل المعاملات

رقم الأنموذج	الأنموذج	جدول المعاملات Coefficienta		
	Model	β	المحسوبةT	Sig T
١	الرؤية الرقمية	0.786	14.898	0.000
	الاستراتيجية الرقمية	0.400	5.880	0.000
	اتخاذ القرار الرقمي	0.259	3.017	0.000

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

يبين الجدول اعلاه أن جميع قيم بيتا للمعاملات المختلفة وعند مستويات (T) المختلفة جاءت عند مستوى معنوية ما بين (0.003-0.000)، وهي أقل من (0.05) ومعنوية وعلية فإن جميع المعاملات معنوية.

وعليه لا تقبل الفرضية العدمية الرئيسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في أبعاد التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة: (الابداع، المخاطرة، الاستباقية)، في المنظمات المبحوثة.

٢.الفرضية الفرعية الاولى:

HO1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في الابداع في المنظمات المبحوثة.

الجدول (٨): ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA[b]			جدول المعاملات Coefficients[b]		
R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig F مستوى معنوية	β معامل بيتا المعياري	t المحسوبة	Sig t مستوى الدلالة
0.796a	0.633	236.409	1	0.000a	0.769	15.376	0.000

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

a: المتغير المستقل: القيادة الرقمية **b: المتغير التابع: التوجه الريادي**

يتضح من الجدول اعلاه ومن ملخص الأنموذج أن قيمة (R0.796)، وهذا يعني وجود ارتباط عال بين القيادة الرقمية والابداع، كما يتبين أن معامل التحديد للمتغير المستقل القيادة الرقمية قد بلغ ($R^2$0.633)، وهذا يعني ان القيادة الرقمية قد فسرت ما نسبته (63.3%) من التباين في الابداع، ومن جدول تحليل التباين أن قيمة (F=236.409) عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وعند درجة حرية (١)، وهذا يؤكد معنوية الانحدار. كما تبين من جدول المعاملات ان قيمة (β=0.769) وان قيمة (t=15.376) عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) ، وهذا يؤكد معنوية المعامل، واستنادا الى ذلك، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في الابداع في المنظمات المبحوثة.

٣. الفرضية الفرعية الثانية:

Ho1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في المخاطرة في المنظمات المبحوثة.

الجدول (٩): ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA[b]			جدول المعاملات Coefficients[b]		
R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig F مستوى معنوية	B معامل بيتا المعياري	T المحسوبة	Sig t مستوى الدلالة
0.769a	0.591	197.703	1	0.000[a]	0.769	14.061	0.000

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

a : المتغير المستقل: القيادة الرقمية **b: المتغير التابع: التوجه الريادي**

يتضح من الجدول اعلاه ومن ملخص الأنموذج أن قيمة (R0.769) ، وهذا يعني وجود ارتباط عال بين القيادة الرقمية والمخاطرة، كما يتبين أن معامل التحديد للمتغير المستقل القيادة الرقمية قد بلغ ($R^2$0.591) ، وهذا يعني ان القيادة الرقمية قد فسرت ما نسبته (59.1%) من التباين في المخاطرة ، ومن جدول تحليل التباين أن قيمة (F=197.703) عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وعند درجة حرية (١) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار. كما تبين من جدول المعاملات ان قيمة (β=0.769) وان قيمة (t=14.061) عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) ، وهذا يؤكد معنوية المعامل، واستنادا الى ذلك، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثانية، ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في المخاطرة في المنظمات المبحوثة.

٤. الفرضية الفرعية الثالثة:

Ho1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في الاستباقية في المنظمات المبحوثة.

الجدول (١٠): ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج Model Summery		تحليل التباين ANOVA[b]			جدول المعاملات Coefficients[b]		
R معامل الارتباط	R2 معامل التحديد	F المحسوبة	Df درجة الحرية	Sig F مستوى معنوية	B معامل بيتا المعياري	t المحسوبة	Sig t مستوى الدلالة
0.768[a]	0.589	196.581	1	0.000[a]	0.768	14.021	0.000

المصدر: من أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة.

a : المتغير المستقل: القيادة الرقمية **b: المتغير التابع: التوجه الريادي**

يتضح من الجدول اعلاه ومن ملخص الأنموذج أن قيمة (R0.768) ، وهذا يعني وجود ارتباط عال بين القيادة الرقمية والاستباقية، كما يتبين أن معامل التحديد للمتغير المستقل القيادة الرقمية قد بلغ ($R^2$0.589) ، وهذا يعني ان القيادة الرقمية قد فسرت ما نسبته (59.1%) من التباين في الاستباقية، ومن جدول تحليل التباين أن قيمة (F=196.581) عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) وعند درجة حرية (١) ، وهذا يؤكد معنوية الانحدار. كما تبين من جدول المعاملات ان قيمة (β=0.768) وان قيمة (t=14.021) عند مستوى معنوية (Sig= 0.000) ، وهذا يؤكد معنوية المعامل، واستنادا الى ذلك، لا تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، ونقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على انه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في الاستباقية في المنظمات المبحوثة.

المحور الرابع: - النتائج والتوصيات

أولاً: - النتائج

عرضت الدراسة محاوله منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسة كما وردت في أنموذج الدراسة، وقد تم التوصل الى أهم الاستنتاجات الآتية:

١. بينت النتائج أن الغالبية العظمى هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم ٩٣,٥٢ %، ويشير ذلك الى تدني نسبة مشاركة الإناث بسبب العادات والتقاليد في محافظة الموصل، وأن غالبية الافراد العينة هم الفئة العمرية ما ٣٠-اقل ٤٠ سنة ويشكلون نسبة ٦١,١٥٪، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي فقد كانت النسبة الأعلى هم من حملة شهادة البكلوريوس حيث بلغت نسبتهم ٧١,٢٢٪ .
٢. أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن الاهمية النسبية للقيادة الرقمية قد حصلت على مستوى مرتفع وبمتوسط (3.78) ، وهذا مؤشر على أن المنظمات المبحوثة تتمتع بأبعاد القيادة الرقمية وقادرة على الرؤية ووضع استراتيجية لها واتخاذ القرار المناسب.
٣. أظهرت النتائج أن متغير التوجه الريادي قد جاء بأهمية نسبة مرتفعة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.70) ، وهذا يشير إلى أن المنظمات المبحوثة تستخدم ابعاد التوجه الريادي وقادرة على الابداع والاستباقية وتحمل المخاطرة.
٤. بينت نتائج الفرضية الرئيسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في أبعاد التوجه الريادي بأبعاده مجتمعة: (الابداع، المخاطرة، الاستباقية) ، في المنظمات المبحوثة.
٥. بينت نتائج الفرضية الفرعية الأولى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في الابداع في المنظمات المبحوثة.
٦. بينت نتائج الفرضية الفرعية الثانية انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي)، في المخاطرة في المنظمات المبحوثة .
٧. بينت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها: (الرؤية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، اتخاذ القرار الرقمي) ، في الاستباقية في المنظمات المبحوثة .

ثانيا: التوصيات:

استكمالا لما توصلنا ألية من استنتاجات نوصي بعدد من المقترحات والتي تعد ضرورية للمنظمات المبحوثة:

١. محاولة بناء استراتيجية رقمية تساعد المنظمات المبحوثة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الحالية وبناء بصيرة للتغيرات المستقبلية
٢. على الادارات العليا في المنظمات المبحوثة احاطة الافراد العاملين بكافة متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية لأنها تسهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المنظمات المبحوثة.
٣. ضرورة التوسع بالدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية وعلاقتها مع متغيرات أخرى مثل الاستعداد التكنولوجي في المنظمات المبحوثة من اجل مواكبة التطورات التكنولوجية التي تحصل في بيئة العمل الفندقي.
٤. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة باختيار قياداتها وفق مواصفات خاصة والتي تمكنها من تطبيق ابعاد القيادة الرقمية .
٥. ينبغي على المنظمات المبحوثة العمل على تحديث الرؤية الرقمية بما ينسجم مع متغيرات العمل الفندقي.
٦. ضرورة الاهتمام بتحمل المخاطر من قبل القيادات الإدارية وتشجيع المبادرات الجريئة لزيادة امكانية استغلال الفرص المحتملة في حالات تزايد عدم التأكد لصنع القرار لترسيخ قيم ومعتقدات تنسجم وطبيعة المنظمات المبحوثة فضلا عن تثقيف وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة المحسوبة بشأن الأفكار الجديدة.
٧. ينبغي على المنظمات المبحوثة إعطاء اهمية كبيرة لبعد الاستباقية وذلك بالعمل على مراقبة البيئة الخارجية لمعرفة الفرص المتاحة.
٨. حث المنظمات المبحوثة بالتركيز على بعد المخاطرة من خلال اجراء تغييرات جوهرية في خططها المستقبلية.

المصادر

اولاً: المصادر العربية

١- الحدراوي, حامد كريم وشاكر, مي حفظي, ٢٠٢٣, دور القيادة الرقمية في تحقيق التفوق الاستراتيجي دراسة ميدانية في كلية الحلة الجامعة الاهلية, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد ١٩, العدد ٤ .
٢- الشماع, عبد الغفور وعد الله عبد الغفور, ٢٠٢٤, دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المنظمي دراسة مسحية في جامعة الموصل, مجلة كية الكوت الجامعة, عدد خاص, المؤتمر العلمي السابع للعلوم الادارية والاقتصادية ٣-٢ –يوليو.
٣- الصقال, احمد هاشم والطائي, إبراهيم عليوي حسين, ٢٠٢٣, الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد الثالث والسبعون, تموز .
٤- الصياد, محمد عبده حمود, والسنباني, توفيق مصلح, ٢٠٢٤, أثر التوجه الريادي في الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في البنوك اليمنية, مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية, المجلد ١, العدد ١ .
٥- الطاهر, صدفة الطاهر محمد وعوض, ماريانا جودت سلامة, ٢٠٢٥, دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وتحقيق استراتيجية التحول الرقمي المستدام بالتطبيق على المدارس الخاصة في مصر, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد ٢١, العدد خاص, الجزء الاول .
٦- الطائي, إبراهيم عليوي حسين, ٢٠٢٤, الاستشراق الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي دراسة تحليلية في الجامعة العراقية, مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية, المجلد ٣, العدد ١ .
٧- الفهداوي, محمد عادل محمد, ٢٠٢٢, دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في شركات الاتصالات المتنقلة العراقية, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد ١٤, العدد ٢ .
٨- القرني, عبد الله عالي, ٢٠٢٢, درجة تطبيق القيادة الرقمية وعلاقتها بتطوير العمل الاداري في جامعة تبوك, مجلة كلية التربية للبنات, المجلد ٣٣, العدد ٣ .
٩- الملا حسن, محمد محمود حامد ومحمد, عذراء زياد, ٢٠٢١, التوجه الريادي ودورة في تعزيز تسويق الخدمات التعليمية للمنظمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد ١٧, العدد ٥٦, الجزء الثالث .
١٠- آل مراد, نجلة يونس محمد والزيدي, مروة محمد قاسم, ٢٠٢٢, التوجه الريادي لرفع قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المنظمات الغذائية الانتاجية في محافظة الموصل, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد ١٤, العدد ٣ .
١١- جاسم, إبراهيم محمد ومحيميد, كفاح عباس وعبد, عامر سامي, ٢٠٢١, تأثير الموارد البشرية الحرباء في التوجه الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينه من العاملين في بعض مراكز التسوق التجارية في مدينة الموصل, مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد ١٧, العدد ٥٦, الجزء الثالث .
١٢- حداوي, أميرة هاتف ومسلم, ضرغام علي ومحمد, صفاء تايه, ٢٠٢٤, القيادة الرقمية ودورها في تعزيز سلوك الامن السيبراني في المنظمات دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في النجف الاشرف, مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية المجلد ٥, العدد ١ .
١٣- حسن, ميرفت حسين وعبد النبي, احمد محمود احمد, ٢٠٢٥, أثر التوجه الريادي على أداء العاملين في مؤسسات دعم المشاريع الصغيرة بنك تمويلكم حالة دراسة, مجلة راية الدولية للعلوم التجارية, المجلد ٤, العدد ١٣ .
١٤- حسن, نور كريم وحامد, سهير عادل, ٢٠٢٢, دور القيادة الرقمية في اليقظة الاستراتيجية, مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية, العدد ٢٨, تشرين الاول .
١٥- خليل, محمد عبد الرزاق محمد حمو والشيخ, زيد فوزي أيوب, ٢٠٢٣, دور النظم الخبيرة في تعزيز التوجة الريادي دراسة استطلاعية في شركة كورك للاتصالات, مجلة جامعة نوتنغهام للتكنولوجيا للعلوم الإدارية والإنسانية, المجلد ٤, العدد ٣ .
١٦- شميس, محمد أحمد وسليمان, احمد سليمان السعيد, ٢٠٢٤, أثر التوجه الريادي في تحسين القدرات التسويقية والاداء المستدام دراسة ميدانية على مجموعة شركات العربي, المجلة العلمية التجارة والتمويل, المجلد ٤٤, العدد ٤ .
١٧- صبر, رنا ناصر, ٢٠٢٤, دور القيادة الرقمية في تحقيق الفخر التنظيمي: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من المصارف التجارية العراقية الخاصة, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, مجلد ٢٠, عدد خاص, وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادارة والاقتصاد (تكامل العلوم الادارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار) ١٨ نيسان .
١٨- عامر, أمة الباري عبدالله محمد والسنباني, جبر عبد القوي إسماعيل, ٢٠٢٣, أثر التوجه الريادي في التميز المنظمي في الجامعات اليمنية الأهلية, مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية, المجلد ٥, العدد ١ .
١٩- عامر, رحيم شراد وحسين, اسيا حمود وعباس, نهضه, ٢٠٢٣, تحقيق التميز المؤسسي من خلال التوجه الريادي للمصارف بحث تطبيقي لعينة من فروع مصرفي الرافدين والرشيد, المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية, عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسنوي لسنه ٢٠٢٣ بعنوان القيادة الرشيدة والتنمية المستدامة سبل الاصلاح الاقتصادي العراقي .
٢٠- عبد الحميد, عبد الله عبود, ٢٠٢٥, دور القيادة الرقمية في تحقيق الوضوح الاستراتيجي في منظمات الاعمال دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في عدد من شركات الصيرفة والتحويل المالي في العراق, مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد الثمانون.
٢١- عبد العال, نشوان محمد وجاسم, ريم ابراهيم, ٢٠٢٣, دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والقيادات الادارية في الكلية التقنية الادارية/الموصل احدى تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في نينوى, مجلة جامعة نوتنغهام التقنية للعلوم الإدارية والإنسانية, المجلد ٣, العدد ١ .
٢٢- عبد الكريم, استغفر الله رباح صالح ومحمد, ميسون عبد الكريم, ٢٠٢٥, القيادة الرقمية ودورها في تعزيز السمعة التنظيمية دراسة تطبيقية في مركز تكنولوجيا المعلومات في رئاسة الجامعة المستنصرية, المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية, السنة الثانية والعشرون, العدد ٨٤, شهر اذار .
٢٣- عبد نايف, باسم فيصل ونديم, عدي زهير محمود وفيصل, مثنى زاحم, ٢٠٢١, استشراف مدى استعداد المنظمة المتعلمة في تحقيق التوجه الريادي لمنظمات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بغداد, مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد ١٣, العدد ١ .
٢٤- عثمان, أحمد محمد حسن, ٢٠٢٤, تأثير القيادة الرقمية على التميز المؤسسي الدور الوسط للأداء الإبداعي دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية, المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية, المجلد ٣, العدد ١٠ .
٢٥- عثمان, سرهنك ابراهيم وعبدالله, ده رون فريدون والطائي, محمد عبد الحسين, ٢٠٢٤, القيادة الرقمية ودورها في تحقيق الاستدامة البيئية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية والاكاديمية في الجامعات الخاصة في اقليم كردستان العراق, مجلة يوليتكنيك للعلوم الانسانية والإجتماعية, المجلد ٥, العدد ١ .
٢٦- غالب, الاء عبد الكريم وجسام, انفال هادي, ٢٠٢٤, القيادة الرقمية ودورها في تنمية التسويق السيبراني دراسة استطلاعية لعينة من المنظمات التسويقية الرقمية, مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد ٢٠, عدد خاص, وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادارة والاقتصاد (تكامل العلوم الادارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الاعمال وتحديات الابتكار) ١٨ نيسان, ٢٠٢٤ .

٢٧- مريم, شرفاوي وحميدة, نوالي, ٢٠٢٥, دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز-عين تموشنت, مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر, مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية, العلوم التجارية وعلوم التسيير, جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب, الجزائر .
٢٨- ناظم, محمد حسين والحسناوي, حسين حريجة ومحمد, يزن سالم, ٢٠٢٤, تأثير القيادة الرقمية في أداء العمل الفردي الدور التفاعلي لسلوك تشارك المعرفة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيأة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الاهلية في منطقة الفرات الاوسط, مجلة الريادة للمال والاعمال, المجلد الخامس, العدد ٢ .
٢٩- هاشم, حسن أحمد والطائي, فيصل علوان, ٢٠٢٥, القيادة المسؤولة وأثرها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة, المجلة العراقية للعلوم الادارية, المجلد ٢١, العدد ٨٣.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1- Abdul Hamid, Abdullah Aboud, 2025, The Role of Digital Leadership in Achieving Strategic Clarity in Business Organizations: An Exploratory Study of a Sample of Employees in a Number of Money Exchange and Transfer Companies in Iraq, Baghdad College of Economic Sciences Journal, Issue 80.
2- Abdul Nayef, Basim Faisal, Nadeem, Uday Zuhair Mahmoud, and Faisal, Muthanna Zahim, 2021, "Exploring the Readiness of the Learning Organization to Achieve the Entrepreneurial Orientation of Business Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees at the University of Baghdad," *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, Volume 13, Issue 1.
3- Abdul-Aal, Nashwan Mohammed and Jassim, Reem Ibrahim, 2023, The Role of Core Competencies in Achieving Entrepreneurial Orientation: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees and Administrative Leaders at the Administrative Technical College/Mosul, one of the formations of the Northern Technical University in Nineveh, Nottingham University of Technology Journal of Administrative and Human Sciences, Volume 3, Issue 1.
4- Abdul-Karim, Astaghfirullah Rabah Saleh and Mohammed, Maysoun Abdul-Karim, 2025, Digital Leadership and its Role in Enhancing Organizational Reputation: An Applied Study at the Information Technology Center at Al-Mustansiriya University, Iraqi Journal of Economic Sciences, 22nd Year, Issue 84, March.
5- Al Murad, Najla Younis Muhammad and Al-Zidi, Marwa Muhammad Qasim, 2022, Entrepreneurial Orientation to Enhance Customer Value: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers of Some Food Production Organizations in Mosul Governorate, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 14, Issue 3.
6- Al-Fahdawi, Muhammad Adel Muhammad, 2022, The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in Iraqi Mobile Telecommunications Companies, Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 14, Issue 2.
7- Al-Hadrawi, Hamed Karim and Shaker, Mai Hafzi, 2023, The Role of Digital Leadership in Achieving Strategic Excellence: A Field Study at Al-Hilla Private University College, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 19, Issue 4.
8- Al-Mulla Hassan, Muhammad Mahmoud Hamed and Muhammad, Adhraa Ziad, 2021, Entrepreneurial Orientation and its Role in Enhancing the Marketing of Educational Services for Educational Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members at the University of Mosul, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 17, Issue 56, Part 3.
9- Al-Qarni, Abdullah Ali, 2022, The Degree of Digital Leadership Application and its Relationship to Developing Administrative Work at the University of Tabuk, Journal of the College of Education for Girls, Volume 33, Issue 3.
10- Al-Saqqal, Ahmed Hashem and Al-Ta'i, Ibrahim Aliwi Hussein, 2023, Strategic Intelligence and its Impact on Entrepreneurial Orientation: A Descriptive and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at the Iraqi University, Baghdad College of Economic Sciences University Journal, Issue 73, July.
11- Al-Sayyad, Muhammad Abdu Hamoud, and Al-Sunbani, Tawfiq Musleh, 2024, The Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Performance: A Field Study in Yemeni Banks, Sana'a University Journal of Humanities, Volume 1, Issue 1.
12- Al-Shammaa, Abdul Ghafour Waad Allah Abdul Ghafour, 2024, The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence: A Survey Study at the University of Mosul, Al-Kut University College Journal, Special Issue, Seventh Scientific Conference for Administrative and Economic Sciences, July 2-3.
13- Al-Taher, Sadaf Al-Taher Muhammad, and Awad, Mariana Jawdat Salama, 2025, A Study of the Relationship Between Digital Leadership and Achieving a Sustainable Digital Transformation Strategy: An Application to Private Schools in Egypt, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 21, Special Issue, Part 1.
14- Al-Ta'i, Ibrahim Aliwi Hussein, 2024, Strategic Orientalism and its Impact on Entrepreneurial Orientation: An Analytical Study at the Iraqi University, Journal of Economic and Administrative Studies, Volume 3, Issue 1.
15- Amer, Amat Al-Bari Abdullah Mohammed and Al-Sunbani, Jabr Abdul Qawi Ismail, 2023, The Impact of Entrepreneurial Orientation on Organizational Excellence in Yemeni Private Universities, Sana'a University Journal of Humanities, Volume 5, Issue 1.
16- Amer, Rahim Sharad, Hussein, Asia Hamoud, and Abbas, Nahda, 2023, Achieving Institutional Excellence through Entrepreneurial Orientation in Banks: An Applied Study of a Sample of Branches of Al-Rafidain and Al-Rasheed Banks, Iraqi Journal of Economic Sciences, Special Issue for the Proceedings of the Sixth Annual International

Scientific Conference of 2023 entitled "Good Leadership and Sustainable Development: Paths to Iraqi Economic Reform".

17- Ghaleb, Alaa Abdul Karim Jassam, Anfal Hadi, 2024, Digital Leadership and its Role in Developing Cyber Marketing: An Exploratory Study of a Sample of Digital Marketing Organizations, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 20, Special Issue, Proceedings of the Seventh Scientific Conference of the Faculty of Management and Economics (Integration of Administrative and Economic Sciences in Light of the Digital Transformation of Business Models and the Challenges of Innovation), April 18, 2024.

18- Haddawi, Amira Hatif, Muslim, Dirgham Ali, and Muhammad, Safaa Tayeh, 2024, Digital Leadership and its Role in Enhancing Cybersecurity Behavior in Organizations: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in Private Banks in Najaf, Journal of Humanities and Natural Sciences, Volume 5, Issue 1.

19- Hashim, Hassan Ahmed, and Al-Ta'i, Faisal Alwan, 2025, Responsible Leadership and its Impact on Enhancing the Entrepreneurial Orientation of Business Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Middle Management at the Holy Abbasid Shrine, *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, Volume 21, Issue 83.

20- Hassan, Mirvat Hussein, and Abdul Nabi, Ahmed Mahmoud Ahmed, 2025, The Impact of Entrepreneurial Orientation on Employee Performance in Small Business Support Institutions: Tamweelcom Bank, a Case Study, Raya International Journal of Business Sciences, Volume 4, Issue 13.

21- Hassan, Nour Karim, and Hamed, Suhair Adel, 2022, The Role of Digital Leadership in Strategic Vigilance, Journal of Economic and Administrative Studies, Issue 28, October.

22- Jassim, Ibrahim Muhammad, Muhaymid, Kifah Abbas and Abd, Amer Sami, 2021, The Impact of Human Resources on Entrepreneurial Orientation: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Some Commercial Shopping Centers in Mosul City, Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume 17, Issue 56, Part Three.

23- Khalil, Muhammad Abdul-Razzaq Muhammad Hamou and Al-Sheikh, Zaid Fawzi Ayoub, 2023, The Role of Expert Systems in Enhancing Entrepreneurial Orientation: An Exploratory Study at Korek Telecom Company, University of Nottingham University of Technology Journal of Administrative and Human Sciences, Volume 4, Issue 3.

24- Maryam, Sharafawi and Hamida, Nawali, 2025, The Role of Digital Leadership in Promoting Artificial Intelligence: A Field Study of Sonelgaz-Ain Temouchent, Graduation Thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for a Master's Degree, Submitted to the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Ain Temouchent University Belhadj Bouchaib, Algeria.

25- Nazim, Muhammad Hussein, Al-Hasnawi, Hussein Harija, and Muhammad, Yazan Salem, 2024, The Impact of Digital Leadership on Individual Work Performance: The Interactive Role of Knowledge-Sharing Behavior – An Exploratory and Analytical Study of the Opinions of a Sample of Faculty Members in Some Private Universities and Colleges in the Middle Euphrates Region, *Al-Riyada Journal for Finance and Business*, Volume 5, Issue 2.

26- Othman, Ahmed Mohammed Hassan, 2024, "The Impact of Digital Leadership on Institutional Excellence: The Mediating Role of Creative Performance - An Applied Study on Commercial Banks in the Arab Republic of Egypt," *International Journal of Administrative, Economic, and Financial Sciences*, Volume 3, Issue 10.

27- Othman, Sarhank Ibrahim, Abdullah, Daroun Faridoun, and Al-Tai, Mohammed Abdul Hussein, 2024, "Digital Leadership and its Role in Achieving Environmental Sustainability: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Administrative and Academic Leaders in Private Universities in the Kurdistan Region of Iraq," *Journal of Polytechnic for Human and Social Sciences*, Volume 5, Issue 1.

28- Sabr, Rana Nasser, 2024, The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Pride: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in a Number of Iraqi Private Commercial Banks, Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Volume 20, Special Issue, Proceedings of the Seventh Scientific Conference of the College of Administration and Economics (Integration of Administrative and Economic Sciences in Light of the Digital Transformation of Business Models and the Challenges of Innovation), April 18.

29- Shamis, Muhammad Ahmad and Sulaiman, Ahmad Sulaiman Al-Saeed, 2024, The Impact of Entrepreneurial Orientation on Improving Marketing Capabilities and Sustainable Performance: A Field Study on the Arab Group of Companies, Scientific Journal of Trade and Finance, Volume 44, Issue 4.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

1- Al-Najar, F., Al-Najar, N. & Al- Zoubi, M. (2020) . Scientific Reeaserch Methods: Applied Prespective, 5th ed. Amman- Jordan, Dar Alhamd publishing & distribution .

2- Puliwarna T, S. Pantja Djati, Elisabeth Tanti P,(2023)," the effect of digital leadership, organizational culture, digital competence and organization's commitment on organizational performance: information technology system in indonesian navy", International Journal of Scientific Research and Management, Vol.11, ISS .4

الاستبانة

المحور الأوّل: المعلومات التعريفية: -

ملاحظة : وضع علامة (✓) داخل المستطيل

١. **الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐

٢. **العمر :** أقل من ٣٥ سنة ☐ ٣٦-٤٥ سنة ☐ ٤٦-٥٥ سنة ☐ ٥٦ فأكثر ☐

٣. **الحالة الإجتماعية :** أعزب ☐ متزوج ☐

٤. **التحصيل الدراسي:** دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٥. **عدد سنوات الخدمة:** ١-٥ ☐ ٦-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐ ١٦-٢٠ ☐ ٢١ فأكثر ☐

أولاً: المتغير المستقل أبعاد القيادة الرقمية :

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
	الرؤية الرقمية:					
١	تشرك قيادات الفندق الأطراف المعنية كافة في صياغة رؤية رقمية للفندق.					
٢	تشجع منسوبيها على المشاركة في دعم رؤية الفندق بحقائق ملموسة.					
٣	تهتم بصياغة خطة استراتيجية تتناغم مع رؤية الفندق الرقمية.					
٤	تجري تعديلات بشكل دوري على الخطة الاستراتيجية للفندق.					
٥	تتابع التقدم المحرز في خطة الفندق الاستراتيجية.					
	الاستراتيجية الرقمية:					
٦	يمتلك القائد رؤية استراتيجية واضحة لتوظيف التكنولوجيا في جميع الأعمال الإدارية الفندقية.					
٧	يضع القادة أهدافًا بعيدة المدى لتوظيف التكنولوجيا في العمل.					
٨	تتبنى القيادة أحدث البرامج والتمويل لدعم تنفيذ الخطط المعززة بالتكنولوجيا.					

٩	يشرك القادة الموظفين في التخطيط لدمج التكنولوجيا الحديثة في العمل في الفندق					
١٠	يشرك القادة الموظفين في اتخاذ القرار من خلال الاجتماعات الرقمية .					
	اتخاذ القرار الرقمي:					
١١	يناقش المدراء العاملين في مختلف المواضيع المتعلقة بالأعمال الرقمية قبل اتخاذ القرارات					
١٢	تساعد القرارات المتخذة من قبل المدراء على جوده الاداء في الفندق					
١٣	يلجأ المدراء للتقنيات الحديثة لتزويد العاملين بنتائج القرارات المتخذة					
١٤	تشجع الإدارة العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية وورش العمل في مجال استخدام التقنيات الرقمية					
١٥	يشجع المدراء العاملين على تبادل المعرفة عبر المنصات الرقمية					

ثانياً: المتغير التابع:- ابعاد التوجه الريادي

ت	العبارات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
	الابداع:					
١	يعمل الفندق بصورة مستمرة على تطوير الخدمات الحالية في ضوء احتياجات الزبائن					
٢	يواكب الفندق التطورات التكنولوجية الحديثة لتحسين الخدمات الفندقية					
٣	يمتلك الفندق القدرة على تحويل التحديات التي يواجها إلى فرص للتطوير والتحسين					
٤	يبتكر الفندق طرقا جديدة لتقديم خدماته					
٥	يدعم الفندق الأعمال الابداعية التي تتماشى مع رؤيته الاستراتيجية					
	المخاطرة:					
٦	يبحث الفندق عن الفرص ذات المخاطرة العالية					
٧	يشجع الفندق العاملين على خوض الأعمال التي تتسم بالمخاطرة					
٨	يسهم الفندق بشكل كبير في مساعدة العاملين لمواجهة المخاطر					
٩	يتخذ الفندق قرارات جريئة لمواجهة التهديدات التي تعرقل توسيع نطاق عملة					
١٠	يتحمل الفندق المخاطر المحسوبة عند تقديم الأفكار الجديدة					
	الاستباقية:					
١١	يحرص الفندق على متابعة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية					
١٢	يبادر الفندق لاكتشاف طرق جديدة لأداء اعماله					
١٣	يتميز الفندق بالسبق في تقديم خدمات فندقية جديدة مقارنه بالفنادق الأخرى					
١٤	يحقق الفندق السبق في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة مقارنة بالمنافسين					
١٥	يعمل الفندق على التنبؤ برغبات الزبائن واحتياجاتهم المستقبلية بصورة دورية					