

تحليل الدور الوسيط للقيادة في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وريادة الأعمال

دراسة حالة القطاع المصرفي التجاري بولاية القضايف، 2024م

نوال حسن جبارة دفع الله¹ محمد عبد العاطي عبد الله المكي¹ ايمان أحمد عمار أحمد¹

1جامعة النيلين، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال

dr.mohamedelmekki@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/03/30م

تاريخ الاستلام: 2025/02/28م

مستخلص

هدفت الدراسة لتحليل الدور الذي تؤديه القيادة بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وريادة الأعمال في القطاع المصرفي التجاري بولاية القضايف في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المصرفية. بنيت الدراسة على أن أثر الإدارة الإلكترونية في تعزيز التوجهات الريادية لا يتحقق بصورة مباشرة، وإنما يتأثر بدرجة فاعلية الأنماط القيادية السائدة داخل المصارف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة مكونة من (126) موظفاً يعملون في خمسة مصارف تجارية. ولتحليل البيانات، تم استخدام برنامجي SPSS و AMOS، مع توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة والتحقق من الدور الوسيط والمُعدّل للقيادة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف محل الدراسة جاء مرتفعاً، سجلت ممارسات ريادة الأعمال والقيادة مستويات إيجابية مقارنة بوجود تأثير إيجابي قوي للإدارة الإلكترونية على ريادة الأعمال. أوصت الدراسة بتقديم نموذج تفسيري متكامل يربط بين الإدارة الإلكترونية وريادة الأعمال والقيادة في سياق مصرفي سوداني، وتقديم دلالات تطبيقية لصناع القرار حول أهمية دمج التحول الرقمي مع بناء القدرات الريادية والقيادية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كلمات مفتاحية: الإدارة الإلكترونية، ريادة الأعمال، القيادة، التحول الرقمي، القطاع المصرفي السوداني.

Abstract

This study aimed to analyze the role of leadership as a mediating variable in the relationship between e-management and entrepreneurship in the commercial banking sector in Al Qadarif State, in light of the rapid digital transformations taking place in banking institutions. The study was based on the premise that the impact of e-management on fostering entrepreneurial tendencies is not directly achieved, it is influenced by the effectiveness of the prevailing leadership styles within banks. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected using an electronic questionnaire distributed to a sample of (126) employees working in five commercial banks. SPSS and AMOS software were used to analyze the data, Structural equation modeling was employed to test the causal relationships between the study variables and to verify the mediating and moderating role of leadership. The results showed that the level of e-management implementation in the banks under study was high, entrepreneurial and leadership practices recorded similarly positive levels, and there was a strong positive impact of e-management on entrepreneurship. The study recommended providing an integrated explanatory model linking e-management, entrepreneurship and leadership in a Sudanese banking context, and providing practical indications to decision-makers about the importance of integrating digital transformation with building entrepreneurial and leadership capabilities to achieve a sustainable competitive advantage.

Keywords: E-management, Entrepreneurship, Leadership, Digital transformation, Commercial banking sector.

مقدمة

تعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال في العصر الرقمي، إذ تسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية ورفع فاعلية الأداء عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومع تصاعد الاعتماد على الحلول الرقمية داخل المؤسسات، برزت الحاجة إلى فهم انعكاس ذلك على ريادة الأعمال باعتبارها محركاً للنمو والابتكار. وفي هذا السياق، نتجه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه القيادة بوصفها عاملاً مؤثراً يمكنه تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، بما ينعكس على الابتكار والتميز التنافسي. تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي ما الدور المُعدّل للقيادة في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وريادة الأعمال؟ وتفرغ منه عدة أسئلة الفرعية التالية:

1/ إلى أي مدى تسهم ممارسات الإدارة الإلكترونية المطبقة في المصارف السودانية في ريادة الأعمال؟

2/ ما طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وأنماط القيادة في القطاع المصرفي السوداني؟

3/ كيف تتعكس خصائص القيادة المصرفية على تبني ممارسات ريادة الأعمال في بيئة العمل المصرفي؟

4/ ماهي نسبة تفسير الدور المُعدّل للقيادة في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وريادة الأعمال؟

فرضية الدراسة: تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية: توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والقيادة من خلال زيادة الأعمال كمتغير وسيط.

أهمية الدراسة: تتبع الأهمية من سعيها إلى تفسير الدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة في دفع العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وزيادة الأعمال، وما يمكن أن يترتب على ذلك من آثار تنظيمية على القطاع المصرفي، الدراسات السابقة

توصلت دراسة حمزة وطايبي (2022) إلى أن زيادة الأعمال الرقمية أصبحت ضرورة حتمية للمؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال الحديثة، وأنها تؤدي دوراً محورياً في تحسين تنافسية المؤسسات وتعزيز قدرتها على الابتكار والاستجابة للتغيرات التكنولوجية والسوقية، كما تسهم في دعم النمو الاقتصادي واستدامة المؤسسات، وخلصت دراسة (2023) Alhomed إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة وفعالية رأس المال البشري في المنظمات الحكومية، من خلال تحسين سرعة الإجراءات، ودقة الأداء، وجودة الخدمات، بما يعزز الأداء المؤسسي العام ويدعم التوجه نحو الابتكار التنظيمي. وكشفت دراسة كشكول وآخرون (2024) وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة الرقمية في تعزيز جودة التعليم الرقمي، حيث أسهمت القيادة الرقمية في تحسين التخطيط للتعليم الإلكتروني، ورفع كفاءة استخدام المنصات الرقمية، وتعزيز فاعلية العملية التعليمية في الجامعات محل الدراسة. وأظهرت دراسة قطب (2024) أن الحوكمة الإلكترونية تسهم بشكل كبير في تعزيز زيادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحسين الكفاءة الإدارية، وتبسيط العمليات، وتقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار والإبداع، مما انعكس إيجاباً على القدرة التنافسية للشركات الناشئة في الوطن العربي. وتوصلت دراسة (2020) Alrubaiy, et al إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الإدارة الإلكترونية وتحقيق الأداء الريادي في المنظمة، حيث ساعدت أدوات الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة العمليات، وتسريع اتخاذ القرار، ودعم الانتقال من الأساليب التقليدية إلى ممارسات أكثر ريادة. وخلصت دراسة Abu Alhaija و (2024) Alkshali إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على الأداء المؤسسي في البنوك الإسلامية الأردنية، حيث كان للتدريب الإلكتروني، وتقييم الأداء الإلكتروني، والتعويض الإلكتروني دور مهم في تفسير نسبة كبيرة من التباين في الأداء المؤسسي. وكشفت دراسة الحولي وحمد (2025) وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، بما يشير إلى أهمية القيادة الرقمية في تحسين الأداء الجامعي وتحقيق التميز المؤسسي. أما دراسة الجهني (2025) فقد توصلت إلى ارتفاع درجة تطبيق القيادة الإلكترونية لدى قادة المدارس الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة، وارتفاع مستوى الوعي الرقمي لديهم، حيث تمثلت أبرز الممارسات في التخطيط للدروس الرقمية، وتوزيع المهام إلكترونياً، والمتابعة الفعالة للبيئة الصفية الإلكترونية، إضافة إلى الوعي بأمن وثقافة المعلومات الرقمية. بينما خلصت دراسة Sukma وآخرون (2025) إلى أن القيادة الريادية والقدرة الرقمية تؤثران تأثيراً إيجابياً ومباشراً في الأداء الريادي، كما تسهمان في تعزيز قيمة المشاركة في قطاع التعليم، في حين لم تظهر قيمة المشاركة دوراً وسيطاً مؤثراً بين القيادة الريادية والقدرة الرقمية والأداء الريادي. ومما سبق عرضه نجد أن الدراسات السابقة لم تدرس الدور المعدل للقيادة في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وزيادة الأعمال ضمن نموذج بحثي واحد. كما تركز معظم هذه الدراسات على قطاعات مختلفة عن قطاع الدراسة وهو القطاع المصرفي السوداني، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

الإدارة الإلكترونية

مفهوم الإدارة الإلكترونية: في عصر التكنولوجيا والمعلومات أصبحت الإدارة الإلكترونية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات والمنظمات لتحسين أدائها ورفع مستوى كفاءتها، وذلك في ظل التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد أفرز هذا التطور أنماطاً إدارية حديثة تقوم على توظيف الوسائل الرقمية في تنفيذ الوظائف الإدارية المختلفة، الأمر الذي أسهم في إحداث تحول جوهري في أساليب العمل التقليدية، من خلال الانتقال من الإجراءات اليدوية إلى نظم إلكترونية أكثر سرعة ودقة ومرونة. وتهدف الإدارة الإلكترونية إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر (شاذلي، 2023). وقد تعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية بتعدد الباحثين وزوايا تناولهم لها؛ إذ عرّفها السالمي (2008) بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين العمليات الإدارية وتقديم الخدمات

بشكل أفضل وأسرع وأكثر كفاءة، في حين يرى العلق (2010) أنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تُنفَّذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة. كما عرفها نجم (2004) بأنها عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية دون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وأشار غنيم (2004) إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل إدارة بلا أوراق تعتمد على الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني ونظم المتابعة الآلية، بينما أكد رضوان (2004) أنها استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، خاصة شبكة الإنترنت، في جميع العمليات الإدارية بهدف تحسين العملية الإنتاجية وزيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمنظمة.

ماهية الإدارة الإلكترونية: تتمثل في مجموعة من الخصائص والعناصر التي تميزها عن الإدارة التقليدية، حيث تقوم أساساً على الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف العمليات الإدارية. ويُعد التحول من العمل الورقي إلى العمل الرقمي أحد أبرز سماتها، إذ تسعى إلى تقليل استخدام المستندات الورقية واستبدالها بالوثائق الإلكترونية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الجهد والوقت. كما تتميز الإدارة الإلكترونية بسرعة إنجاز الأعمال وتقليص الزمن اللازم لتنفيذ المهام، فضلاً عن تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، وتعزيز مستوى الشفافية والوضوح في الإجراءات الإدارية من خلال إتاحة المعلومات بصورة دقيقة وسهلة الوصول (عباس، وعباس، 2016؛ الحجيلة وأبو الغنم، 2022؛ السالمي، 2008؛ نجم، 2004؛ غنيم، 2004).

أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية

تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تعكس أهميتها المتزايدة في المنظمات المعاصرة، إذ تهدف إلى تحسين مستوى الأداء ورفع كفاءة الإنتاجية من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية. كما تسهم في تقليل التكاليف التشغيلية الناتجة عن الاعتماد على المعاملات الورقية، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء عبر توفير خدمات إلكترونية سريعة وسهلة الاستخدام. وتساعد الإدارة الإلكترونية كذلك في تحسين عملية صنع القرار من خلال إتاحة معلومات دقيقة وحديثة لمتخذي القرار، فضلاً عن تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحسين التواصل الداخلي والخارجي باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة (الحجيلة وأبو الغنم، 2022؛ السالمي، 2008؛ العلق، 2010؛ نجم، 2004؛ رضوان، 2004؛ ياسين، 2005).

أنواع الإدارة الإلكترونية

تتنوع مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، حيث تشمل الإدارة الإلكترونية الحكومية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين والشركات إلكترونياً، بما يتيح إنجاز المعاملات وتوفير المعلومات والتواصل مع الجمهور عبر الوسائل الرقمية. كما تشمل الإدارة الإلكترونية للأعمال التي تُستخدم في إدارة الأنشطة التجارية وإدارة العلاقات مع العملاء وسلاسل التوريد والتجارة الإلكترونية. وتمتد الإدارة الإلكترونية إلى مجالات التعليم من خلال إدارة المناهج والامتحانات والتواصل الإلكتروني بين الطلاب والمعلمين، وإلى القطاع الصحي عبر إدارة السجلات الطبية وحجز المواعيد والتطبيب عن بعد، إضافة إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التي تشمل التوظيف الإلكتروني وإدارة الأداء والتدريب الإلكتروني (السماوي والغنامي، 2025؛ السالمي، 2008؛ نجم، 2004؛ ياسين، 2005).

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتطلب نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، تتمثل في المتطلبات التقنية التي تشمل توفير بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير الأنظمة والبرمجيات المتخصصة، وتوفير نظم أمن المعلومات وحماية البيانات. كما تشمل المتطلبات البشرية تدريب وتأهيل الموظفين وتوفير الكوادر المتخصصة ونشر ثقافة التغيير والتحول الإلكتروني بين العاملين. إضافة إلى ذلك، تتطلب الإدارة الإلكترونية توفير الموارد المالية اللازمة للتطبيق والتطوير المستمر، إلى جانب المتطلبات التنظيمية المتعلقة بوضع السياسات والإجراءات الكفيلة بحماية البيانات والمعلومات (القمش، 2023؛ السالمي، 2008؛ العلق، 2010؛ نجم، 2004؛ غنيم، 2004؛ رضوان، 2004؛ ياسين، 2005؛ قرقب وضيف، 2024).

مراحل تطبيق الإدارة الإلكترونية: يمر تطبيق الإدارة الإلكترونية بعدة مراحل متتابعة تبدأ بمرحلة التخطيط التي يتم فيها تحديد الأهداف ودراسة الوضع الحالي ووضع خطة زمنية للتنفيذ، تليها مرحلة التحليل التي يتم من خلالها تحليل العمليات الإدارية القائمة وتحديد الفجوات ومتطلبات التحول الإلكتروني. ثم تأتي مرحلة التصميم وتشمل تصميم النظم والبرمجيات وقواعد البيانات والبنية التحتية التقنية، تليها مرحلة التنفيذ يتم فيها تطبيق النظم الجديدة وتدريب الموظفين وتحويل البيانات للشكل الإلكتروني، وأخيراً مرحلة التقييم والمتابعة التي تهدف إلى مراقبة الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف وتحديد نقاط القوة والضعف وفرص التحسين (شاذلي، 2023؛ نجم، 2004؛ غنيم، 2004؛ رضوان، 2004؛ ياسين، 2005؛ السالمي، 2008؛ العلق، 2010).

فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية: يحقق تطبيق الإدارة الإلكترونية العديد من الفوائد للمؤسسات والمنظمات، من أبرزها تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال السرعة والدقة وتوفير الخدمات على مدار الساعة، وتقليل الأخطاء البشرية. كما تسهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية عبر تقليل الوقت والتكاليف التشغيلية وتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية. وتساعد الإدارة الإلكترونية في تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات الدقيقة وتسهيل تحليل البيانات، إضافة إلى زيادة مستوى الشفافية والمساءلة، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي وتبادل المعلومات والخبرات بين المؤسسات (بوعكاز وصولي، 2020؛ ياسين، 2005؛ السالمي، 2008؛ العلق، 2010؛ نجم، 2004؛ غنيم، 2004؛ رضوان، 2004).

التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

على الرغم من الفوائد المتعددة للإدارة الإلكترونية، إلا أن تطبيقها يواجه عدداً من التحديات والمعوقات التي قد تحد من فاعليتها، ومن أبرزها التحديات التقنية المرتبطة بسرعة التطور التكنولوجي ومشكلات التوافق بين الأنظمة وضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما تشمل التحديات البشرية مقاومة التغيير ونقص المهارات التقنية لدى بعض العاملين وصعوبة التكيف مع الأساليب الإدارية الحديثة. إضافة إلى ذلك، تواجه الإدارة الإلكترونية معوقات مالية تتعلق بارتفاع تكاليف التطبيق والصيانة والحاجة إلى استثمارات مستمرة، فضلاً عن التحديات التنظيمية والقانونية المرتبطة بغياب التشريعات المناسبة وصعوبة إعادة تنظيم الهياكل التقليدية. كما تبرز تحديات ثقافية واجتماعية تتمثل في ضعف الثقة في التعاملات الإلكترونية والخوف من فقدان التواصل الإنساني أو التعامل مع التكنولوجيا الحديثة (نجم، 2004؛ العلق، 2010؛ السالمي، 2008؛ رضوان، 2004؛ ياسين، 2005).

ريادة الأعمال

تُعتبر ريادة الأعمال عن القدرة على ابتكار أفكار جديدة وتحويلها إلى مشاريع اقتصادية ذات قيمة، تسهم في تحقيق النمو والتنمية المستدامة. وتتميز ريادة الأعمال بتركيزها على الإبداع وتحمل المخاطر واستثمار الفرص من أجل تحقيق التفوق التنافسي، الأمر الذي يجعلها أحد المحركات الرئيسة للنهوض بالمؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات في بيئات العمل المتغيرة والمتسارعة (الجاسم والحدراوي، 2018).

مفهوم وتعريفات ريادة الأعمال: تناول العديد من الباحثين مفهوم ريادة الأعمال من زوايا متعددة. فقد عرفها ستيفنسون وجارلو (1990) بأنها عملية خلق القيمة من خلال حشد الموارد بطريقة فريدة لاستغلال الفرص المتاحة، وهو تعريف يبرز أهمية الابتكار والتفرد في استخدام الموارد لتحقيق قيمة مضافة. أما شين وفينتاكار أمان (2000) فقد عرفا ريادة الأعمال بأنها عملية اكتشاف وتقييم واستغلال الفرص بهدف خلق سلع وخدمات جديدة، مع التركيز على مراحل الاكتشاف والتقييم والتنفيذ كأساس للعملية الريادية. وفي تعريف هيسريتش وآخرون (2017) تم وصف ريادة الأعمال بأنها عملية خلق شيء جديد ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين وتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة، مع الحصول على المكافآت المادية والشعور بالرضا الشخصي. كما عرفت المنظمة العالمية للملكية الفكرية (2020) ريادة الأعمال بأنها عملية تحديد فرصة عمل وتنظيم الموارد اللازمة لاغتنامها، مؤكدة على أهمية التخطيط والتنظيم لتحقيق النجاح الريادي.

ماهية ريادة الأعمال

هي مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل جوهرها، حيث يُعد الابتكار والإبداع أساس النشاط الريادي من خلال تقديم أفكار وحلول جديدة تلبي احتياجات السوق. كما تتسم ريادة الأعمال بقدرة رواد الأعمال على تحمل المخاطر المرتبطة بإطلاق مشاريع

جديدة غير مضمونة النتائج، إلى جانب قدرتهم على اقتناص الفرص المتاحة واستغلالها قبل الآخرين. وتسعى ريادة الأعمال إلى خلق قيمة مضافة للمجتمع والاقتصاد من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة، مع الاعتماد على التنظيم والإدارة الكفؤة للموارد المتاحة. كما تتطلب المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، إضافة إلى الشغف والإصرار على تحقيق الأهداف رغم التحديات والصعوبات (علي وحسين، 2019).

أهداف ريادة الأعمال

تسعى ريادة الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على المستويين الفردي والمجتمعي. فعلى المستوى الفردي تهدف إلى تحقيق الاستقلال المالي، وإثبات الذات وتحقيق الطموحات الشخصية، وتحويل الأفكار والابتكارات إلى واقع ملموس يحقق عوائد مالية مجزية ويكسب رواد الأعمال مكانة اجتماعية مرموقة. أما على المستوى المجتمعي، فتسهم ريادة الأعمال في خلق فرص عمل جديدة والحد من البطالة، وتحفيز النمو الاقتصادي وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، وتعزيز الابتكار والتطور التكنولوجي، ورفع مستوى التنافسية الوطنية والدولية، إضافة إلى المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية والبيئية (المري، 2013).

أهمية ريادة الأعمال: تكتسب ريادة الأعمال أهمية كبيرة على المستويين الفردي والمجتمعي، إذ تسهم في تحفيز النمو الاقتصادي وزيادة الناتج المحلي الإجمالي من خلال خلق قيمة مضافة وتوليد الثروة. كما تعد مصدرًا رئيسيًا لخلق فرص العمل والحد من البطالة وتحسين المستوى المعيشي، فضلًا عن دورها في تعزيز الابتكار وتطوير التكنولوجيا وتحسين الإنتاجية. وتسهم ريادة الأعمال في تعزيز التنافسية الوطنية وتحقيق الاستقلال الاقتصادي، وتشجع الإبداع والتفكير النقدي، وتحدث تغييرات اجتماعية إيجابية من خلال تقديم حلول مبتكرة للمشكلات الاقتصادية والاجتماعية، إلى جانب جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية (زيادة، 2018م؛ مفتن وخضير، 2022).

خصائص رواد الأعمال

يتميز رواد الأعمال الناجحون بعدد من الخصائص التي تساعدهم على تحقيق النجاح، من أبرزها امتلاك الرؤية والقدرة على الابتكار، والشغف والحماس في العمل، والمثابرة والإصرار في مواجهة التحديات. كما يتميزون بالاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة، والمرونة في التكيف مع التغيرات، والقدرة على القيادة والتأثير في الآخرين، والرغبة في التعلم المستمر وتطوير المهارات، إلى جانب الثقة بالنفس، والتواصل الفعال، والتفكير الإستراتيجي طويل المدى (الشمري، 2017).

أنواع ريادة الأعمال

تتنوع ريادة الأعمال وفقًا لعدة معايير، حيث تشمل ريادة الأعمال التقليدية التي تركز على إنشاء مشاريع صغيرة أو متوسطة في مجالات التجارة والخدمات والصناعات الصغيرة. كما تظهر ريادة الأعمال التكنولوجية التي تهتم بتطوير وتسويق المنتجات التكنولوجية المبتكرة، خاصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الحيوية. وتبرز ريادة الأعمال الاجتماعية التي تهدف إلى معالجة المشكلات الاجتماعية والبيئية من خلال نماذج أعمال مستدامة تجمع بين الربح والأثر الاجتماعي. وتشمل الأنواع الأخرى ريادة الأعمال الداخلية داخل المؤسسات القائمة، وريادة الأعمال الخضراء الصديقة للبيئة، وريادة الأعمال النسائية، وريادة الأعمال الشبابية، وريادة الأعمال العائلية، إضافة إلى ريادة الأعمال الرقمية التي تركز على الأنشطة في العالم الرقمي، وريادة الأعمال العالمية التي تستهدف الأسواق الدولية منذ البداية (العنزوي، 2015م).

مراحل ريادة الأعمال

تمر عملية ريادة الأعمال بعدة مراحل أساسية تبدأ بتوليد الأفكار وتحديد الفرص المحتملة، ثم تقييم الفكرة من حيث جدواها ودراسة السوق والمنافسين والتكاليف. تلي ذلك مرحلة التخطيط التي يتم فيها إعداد خطة عمل متكاملة، ثم مرحلة تأمين الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة. بعد ذلك تأتي مرحلة التنفيذ وإطلاق المشروع، ثم مرحلة النمو والتوسع، وأخيرًا مرحلة الاستقرار أو الخروج من المشروع وفقًا لأهداف رائد الأعمال (ذامر، 2022؛ زلط، 2024).

العوامل المؤثرة في نجاح ريادة الأعمال

يتأثر نجاح ريادة الأعمال بعدد من العوامل، من أهمها البيئة الاقتصادية والسياسية المستقرة، والدعم الحكومي من خلال التشريعات والبنية التحتية، وتوافر مصادر التمويل، ووجود بنية تحتية تكنولوجية داعمة للابتكار، وحماية الملكية الفكرية. كما تؤثر سهولة ممارسة الأعمال والوصول إلى الأسواق المحلية والعالمية في تعزيز فرص نجاح المشاريع الريادية (الشيبيري، 2022؛ النيل، 2021).

السياسات الحكومية الداعمة لريادة الأعمال: تلعب الحكومات دورًا محوريًا في دعم ريادة الأعمال من خلال تبسيط الإجراءات وتسهيل تسجيل الشركات، وتقديم الحوافز والإعفاءات الضريبية، وتوفير برامج تمويل وقروض ميسرة. كما تدعم التعليم والتدريب في مجال ريادة الأعمال، وتعمل على توفير البنية التحتية اللازمة للابتكار، وتشجع الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتدعم وصول الشركات الناشئة إلى الأسواق المحلية والدولية، وتخصص نسبة من المشتريات الحكومية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (محمود، 2021م؛ البطل، 2024).

التحديات والمعوقات التي تواجه ريادة الأعمال

تواجه ريادة الأعمال في العصر الحديث مجموعة من التحديات والمعوقات، من أبرزها التغير التكنولوجي السريع، واشتداد المنافسة العالمية، والتغير المستمر في سلوك المستهلكين. كما تشمل هذه التحديات المنافسة الشديدة داخل الأسواق، والتغيرات الديمغرافية، والأزمات العالمية المالية والصحية، وزيادة التنظيمات واللوائح الحكومية. إضافة إلى ذلك، يعاني بعض رواد الأعمال من نقص الخبرة والمهارات، وصعوبات إدارة البيانات الضخمة، وتحقيق التوازن بين النمو السريع والاستدامة على المدى الطويل (الأميري، 2021م).

القيادة

تعد القيادة من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري، لما لها من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسات. وقد حظي موضوع القيادة باهتمام واسع في الدراسات الإدارية الحديثة، نظرًا لتأثيرها المباشر في كفاءة الأداء المؤسسي، وقدرتها على تعزيز التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي تشهدها بيئة العمل، وتُشير القيادة إلى قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال استخدام الأساليب الإدارية الملائمة، وتحفيز العاملين، وبناء بيئة عمل قائمة على الثقة والتعاون. ولا تقتصر القيادة على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل تمتد لتشمل دعم الإبداع، وتشجيع المبادرات، وتنمية قدرات العاملين بما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وفي ظل التحول الرقمي المتسارع، برزت أهمية القيادة في إدارة التغيرات الناتجة عن تبني التقنيات الحديثة، حيث أصبح القائد مطالبًا بفهم متطلبات التحول الإلكتروني، وتوجيه الموارد البشرية نحو الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية. ويسهم هذا الدور في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز القبول التنظيمي للتطبيقات الإلكترونية، بما يدعم نجاح مبادرات الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات. وتكتسب القيادة أهمية خاصة في القطاع المصرفي، نظرًا لطبيعة العمل التي تتطلب دقة عالية في الأداء، وسرعة في اتخاذ القرار، وقدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات التكنولوجية. إذ يسهم القادة في المصارف في توجيه العاملين نحو الالتزام بالأنظمة الإلكترونية، وتحقيق التكامل بين الجوانب التقنية والبشرية، بما يعزز كفاءة العمل المصرفي وجودة الخدمات المقدمة. وعليه تُعد القيادة عنصرًا تنظيميًا مؤثرًا في تفسير نجاح المؤسسات في تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحقيق التوجهات الريادية. كما تمثل القيادة عاملًا حاسمًا في تعزيز أو إضعاف أثر الإدارة الإلكترونية على ريادة الأعمال، الأمر الذي يبرز دورها بوصفها متغيرًا مُحدِّدًا في العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة، خاصة في بيئة العمل المصرفية.

أبعاد القيادة

اعتمدت الدراسة القيادة بوصفها متغيرًا متعدد الأبعاد، يعكس طبيعة الممارسات القيادية داخل المؤسسات المصرفية، ويسهم في توضيح الكيفية التي يؤثر بها القائد في توجيه العاملين ودعم تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز التوجهات الريادية. القيادة التحفيزية: يُشير هذا البعد إلى قدرة القائد على تحفيز العاملين وتشجيعهم على بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تعزيز روح المبادرة، وبناء الثقة، وتقدير الإنجاز. وتُسهم القيادة التحفيزية في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الالتزام

التنظيمي، بما يدعم تقبل العاملين للتغيرات المرتبطة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، ويعزز استعدادهم لتبني الممارسات الريادية داخل المصارف.

القيادة التشاركية: يعكس هذا البعد مدى مشاركة القائد للعاملين في اتخاذ القرارات، وإتاحة الفرصة أمامهم لإبداء آرائهم والمساهمة في حل المشكلات. وتعد القيادة التشاركية من الأساليب التي تعزز التواصل الفعال داخل المؤسسة، وتدعم تبادل المعرفة والخبرات بين المستويات الإدارية المختلفة. كما تسهم في خلق بيئة تنظيمية إيجابية تساعد على الابتكار وتدعم التوجه نحو ريادة الأعمال.

القيادة الداعمة للتغيير: يرتبط هذا البعد بقدرة القائد على إدارة التغيير التنظيمي المصاحب لتبني التقنيات الحديثة، من خلال توضيح أهداف التغيير، وتقليل مقاومة العاملين له، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ مبادرات التحول الإلكتروني. وتسهم القيادة الداعمة للتغيير في تعزيز نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يعكس إيجاباً على الأداء الريادي داخل القطاع المصرفي. ومن خلال هذه الأبعاد، تتضح القيادة كعامل تنظيمي مؤثر لا يقتصر دوره على التوجيه الإداري فحسب، بل يمتد ليشمل دعم التحول الإلكتروني وتعزيز الممارسات الريادية. وهو ما يبرر تناول القيادة في هذه الدراسة بوصفها متغيراً مُعدلاً يسهم في تفسير اختلاف قوة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وريادة الأعمال داخل المؤسسات المصرفية.

الدراسة الميدانية

نظرية نموذج الدراسة: تستند الدراسة إلى النظريات التالية في تفسير النموذج للمتغيرين: نجد ان تفسير العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وريادة الأعمال يأتي بنظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، التي تؤكد أن تحقيق الميزة التنافسية والريادة يعتمد على امتلاك الموارد التنظيمية الاستراتيجية وحسن توظيفها وتمثل الإدارة الإلكترونية أحد الموارد التنظيمية غير الملموسة التي تمكن المنظمات من تحسين الكفاءة، وتسريع العمليات، ودعم الابتكار، إلا أن أثرها في تعزيز ريادة الأعمال لا يتحقق تلقائياً، بل يتوقف على قدرة القيادة على استثمار هذه الموارد بفعالية. وتؤدي القيادة الرقمية أو الإلكترونية دوراً محورياً بوصفها قدرة تنظيمية تُعدّل العلاقة بين الإدارة الإلكترونية وريادة الأعمال، حيث تسهم في توجيه الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية وتحويلها إلى مبادرات ريادية ونتائج ابتكارية (Teece, 2007). كما تدعم نظرية القدرات الديناميكية هذا التفسير من خلال إبراز دور القيادة في تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات البيئية وإعادة هيكلة مواردها الرقمية بما يعزز السلوك الريادي والأداء الابتكاري، فإن القيادة تعمل كمتغير مُعدّل يحدد قوة واتجاه أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق ريادة الأعمال، وهو ما يتوافق مع نتائج الدراسات الحديثة التي أظهرت أن القيادة الرقمية تعزز أثر التحول الإلكتروني في تحقيق الأداء المتميز والريادي (كشكول وآخرون، 2024؛ قطب، 2024؛ الحولي وحمد، 2025)

إجراءات الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة: تمثل في الموظفين العاملين بالمصارف التجارية بولاية القضايف، المجتمع هو مجموعة الأفراد التي تشملها الدراسة.

العينة: تم اختيار عينة مكونة من 126 موظفاً من خمسة مصارف تجارية في ولاية القضايف. العينة هي مجموعة فرعية تمثل المجتمع الذي يراد دراسة خصائصه. (Creswell, 2014) تم اختيار العينة باستخدام أسلوب الحصر الشامل (التي تشمل جميع الأفراد في المجتمع المستهدف)، لضمان تمثيل كافة الموظفين العاملين في هذه المصارف.

أداة الدراسة: في هذه الدراسة، تم إعداد استبيان إلكتروني لقياس ثلاث متغيرات رئيسية هي الإدارة الإلكترونية، ريادة الأعمال، والقيادة. كما تم تضمين قسم لجمع البيانات الديموغرافية مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة. تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات المشاركين على العبارات المختلفة، والذي يوفر خمس درجات للموافقة تبدأ من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة". (Likert, 1932)

صدق أداة الدراسة: اظهرت نتائج تحليل الصدق الظاهري ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة، حيث بلغت قيمة الصدق الظاهري لمقياس الإدارة الإلكترونية (0.626)، في حين بلغ معامل كرونباخ ألفا (0.873) لعدد (10) فقرات، فيشير إلى مستوى ثبات مرتفع يعكس اتساقاً داخلياً جيداً لفقرات المقياس. كما أظهرت النتائج أن مقياس ريادة الأعمال في القطاع المصرفي حقق صدقاً ظاهرياً قدره (0.762)، ومعامل ثبات مرتفع جداً بلغ (0.921) لعدد (10) فقرات، مما يدل على تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الاعتمادية والملاءمة الإحصائية لأغراض التحليل واختبار فرضيات الدراسة.

جدول (1) التوزيع التكراري والنسب المئوية للمعلومات الشخصية للمبحوثين

السؤال	الإجابة	النسبة المئوية	التكرار
النوع	ذكر	100.00%	126
	أنثى	0.00%	0
العمر	أقل من 25 سنة	7.14%	9
	25 وأقل من 35 سنة	48.41%	61
	35 وأقل من 45 سنة	34.13%	43
	45 وأقل من 55 سنة	8.73%	11
	أكثر من 55 سنة	1.59%	2
	ثانوية عامة	2.38%	3
المستوى التعليمي	دبلوم	11.90%	15
	بكالوريوس	70.63%	89
	ماجستير	13.49%	17
	دكتوراه	1.59%	2
	أقل من 5 سنوات	15.08%	19
سنوات الخبرة في القطاع المصرفي	5 سنوات وأقل من 10 سنة	43.65%	55
	10 سنة وأقل من 15 سنة	26.19%	33
	15 سنة وأقل من 20 سنة	9.52%	12
	أكثر من 20 سنة	5.56%	7
	موظف	57.14%	72
المستوى الوظيفي	مشرف	20.63%	26
	مدير فرع	11.90%	15
	مدير إدارة	6.35%	8
	مدير تنفيذي	3.97%	5
	بنك تجاري	61.90%	78
نوع المؤسسة المصرفية	بنك إسلامي	25.40%	32
	بنك استثماري	7.94%	10
	مؤسسة مالية غير مصرفية	4.76%	6
	أقل من 100	10.32%	13
حجم المؤسسة المصرفية	100 - 500	53.17%	67
	501 - 1000	26.98%	34
	أكثر من 1000	9.52%	12

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS، 2024م

أظهرت النتائج الوصفية للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة أن جميع أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة بلغت (100%). ويخصوص الفئة العمرية، تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة العمرية (25 سنة وأقل من 35 سنة) بنسبة (48.41%)، ما يشير إلى predominance فئة الشباب العاملين في القطاع المصرفي. أما من حيث المستوى التعليمي، فقد جاءت فئة حملة شهادة البكالوريوس في المرتبة الأولى وبنسبة مرتفعة بلغت (70.63%)، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسات المصرفية بدرجة كبيرة على الكفاءات الجامعية. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة في القطاع المصرفي، أظهرت النتائج أن أعلى نسبة كانت لفئة (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) وبنسبة (43.65%)، مما يدل على أن غالبية العاملين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة. كما بينت النتائج أن المستوى الوظيفي الأكثر شيوعاً هو الموظف وبنسبة (57.14%)، الأمر الذي يعكس الطابع التنفيذي لعينة الدراسة. أما بالنسبة إلى نوع المؤسسة المصرفية، فقد أظهرت النتائج أن النسبة الأعلى كانت لصالح البنوك التجارية وبنسبة (61.90%)، في حين تبين أن حجم المؤسسة المصرفية الأكثر تمثيلاً هو فئة (100-500 موظف) وبنسبة (53.17%)، ما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يعملون في مؤسسات مصرفية متوسطة الحجم.

جدول (2): المتوسط والانحراف المعياري للمتغيرات الثلاثة

المتوسط (Mean)	الانحراف المعياري (SD)	العبرة
		عبارات الإدارة الإلكترونية

3.742	0.934	يركز مصرفنا على تقديم حلول مصرفية تتناسب مع احتياجات الأفراد والشركات في مختلف القطاعات الاقتصادية.
3.867	0.868	يتيح مصرفنا لعملائه الوصول إلى خدماته بسهولة عبر القنوات الرقمية المتنوعة.
3.873	0.957	يقوم مصرفنا بإجراء دراسات سوقية مستمرة لتطوير وتحسين منتجاته المصرفية.
3.907	0.935	يشجع مصرفنا على تبني ثقافة الابتكار من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير.
3.983	0.782	يعتمد مصرفنا على الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات مالية أخرى لتحقيق أهدافه الابتكارية.
3.940	0.813	يشجع مصرفنا على البحث والتطوير المستمر في مجال التكنولوجيا المالية لتحسين تجربة العملاء.
3.962	0.795	يقدم مصرفنا برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في مجال الابتكار والتطوير المستمر.
4.016	0.771	يشجع مصرفنا على التعاون مع الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا لتعزيز الابتكار في خدماته.
4.024	0.763	يدعم مصرفنا تحقيق الابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية من خلال التكيف مع متغيرات السوق.
3.996	0.758	يتمتع مصرفنا بمرونة في اتخاذ القرارات التي تدعم الابتكار وتحقق مصلحة العملاء.
3.931	0.808	متغير الإدارة الإلكترونية (المتوسط)
		عبارات ريادة الأعمال في القطاع المصرفي
3.850	0.790	يقوم مصرفنا بابتكار منتجات جديدة تلبى احتياجات العملاء.
3.910	0.760	يتيح مصرفنا أدوات مبتكرة لدعم ريادة الأعمال.
3.870	0.770	يشجع مصرفنا الموظفين على تحمل المخاطر المحسوبة لتحقيق الأهداف.
3.820	0.780	يدعم مصرفنا الاستثمارات في المشاريع الريادية.
3.890	0.750	يعمل مصرفنا على تحسين البيئة الداخلية لدعم الابتكار.
3.880	0.770	يتبنى مصرفنا تقنيات جديدة لدعم ريادة الأعمال.
3.860	0.760	يوفر مصرفنا شراكات استراتيجية لتحقيق الابتكار.
3.900	0.750	يركز مصرفنا على التطوير المستمر للمنتجات والخدمات.
3.870	0.770	يقدم مصرفنا الدعم اللازم للشركات الناشئة.
3.880	0.760	يعمل مصرفنا على تعزيز تجربة العملاء من خلال الأفكار الريادية.
3.873	0.762	متغير ريادة الأعمال في القطاع المصرفي (المتوسط)
		عبارات القيادة في القطاع المصرفي
3.800	0.780	يتبنى القادة رؤية استراتيجية للتحويل الرقمي.
3.850	0.770	يشجع القادة التعاون داخل المؤسسة.
3.870	0.760	يدعم القادة الابتكار في القرارات.
3.890	0.750	يحرص القادة على إشراك الموظفين في صنع القرار.
3.860	0.770	يتبنى القادة أنظمة حديثة لدعم الابتكار.
3.910	0.760	يتواصل القادة بفعالية مع جميع المستويات التنظيمية.
3.880	0.750	يشجع القادة بيئة تشجع على التعلم والتطوير.
3.850	0.780	يعمل القادة على تحسين العمليات لتلبية التحديات المستقبلية.
3.870	0.770	يستثمر القادة في تطوير الموظفين.
3.900	0.760	يعمل القادة على تعزيز ثقافة الابتكار.
3.869	0.765	متغير القيادة في القطاع المصرفي (المتوسط)

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية ببرنامج SPSS، 2024م

نلاحظ من جدول (2) أن متوسط العبارات الخاصة بمتغير الإدارة الإلكترونية كان الأعلى بين المتغيرات الثلاثة بقيمة 3.931 وانحراف معياري 0.808، مما يشير إلى توافق إيجابي بين المبحوثين حول ممارسات الإدارة الإلكترونية. بينما أظهرت العبارات المتعلقة بريادة الأعمال في القطاع المصرفي متوسطاً مقارباً بقيمة 3.873 وانحراف معياري 0.762، مما يعكس درجة إيجابية متوسطة إلى مرتفعة تجاه تبني ممارسات ريادة الأعمال. أما متغير القيادة في القطاع المصرفي فقد سجل متوسطاً بلغ 3.869



وانحراف معياري 0.765، مما يشير إلى تقييم إيجابي نسبيًا لقيادة المصارف. تشير النتائج إلى أن هناك تركيزًا على الإدارة الإلكترونية والابتكار القيادي، مع تباينات طفيفة بين المتغيرات الثلاثة.

المتغير	معياري القبول	متوسط الثبات المستخرج (AVE)	الثبات المركب (CR)	الحكم
الإدارة الإلكترونية	0.70 ≥ AVE ≥ 0.50	0.59	0.84	مقبول
ريادة الأعمال	0.70 ≥ AVE ≥ 0.50	0.556	0.918	ممتاز
القيادة الرقمية	0.70 ≥ AVE ≥ 0.50	0.638	0.935	ممتاز

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج AMOS، 2025م

يبين جدول (3) أن جميع متغيرات الدراسة تتمتع بمستويات مقبولة إلى مرتفعة من الثبات والصدق التقاربي، حيث تجاوزت قيم الثبات المركب (CR) الحد الأدنى المقبول (0.70) لكافة المتغيرات، مما يدل على اتساق داخلي جيد بين البنود المكونة لكل متغير. كما تجاوزت قيم متوسط الثبات المستخرج (AVE) القيمة الحرجة (0.50)، وهو ما يؤكد تحقق الصدق التقاربي، أي أن المؤشرات المرتبطة بكل متغير تقيس المفهوم ذاته بدرجة كافية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن نماذج القياس الخاصة بمتغيرات الإدارة الإلكترونية، وريادة الأعمال، والقيادة الرقمية تتمتع بصلاحية قياس مناسبة، وتصلح للاستخدام في نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار الفرضيات البحثية.

ويتكوّن النموذج من ثلاث متغيرات كامنة على النحو الآتي:

جدول (4) نموذج للفرضية الرئيسية

المتغير الكامن	الترميز	العبارات (المؤشرات)
الإدارة الإلكترونية	e_Administration	Q9, Q8
ريادة الأعمال	F_Entrepreneurship	E3, E2, E1
القيادة	Leadership I	P3, P2, P1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج Amos، 2025م

جدول (5) مؤشرات جودة مطابقة النموذج البنوي للفرضية الرئيسية

المؤشر	الحكم	القيمة	المعياري المقبول	الحكم
كاي تربيع (CMIN)	—	48.717	—	—
درجات الحرية (df)	—	18	—	—
كاي تربيع/درجات الحرية (CMIN/DF)	مقبول	2.706	≤ 3	مقبول
مؤشر المطابقة العامة (GFI)	جيد	0.913	≥ 0.90	جيد
مؤشر المطابقة المعدل (AGFI)	مقبول	0.825	≥ 0.80	مقبول
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	ممتاز	0.970	≥ 0.95	ممتاز
مؤشر فيت المقارن (IFI)	ممتاز	0.970	≥ 0.95	ممتاز
مؤشر تاكر لوييس (TLI)	ممتاز	0.953	≥ 0.95	ممتاز
متوسط جذر مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	مرتفع نسبياً*	0.117	≤ 0.08	مرتفع نسبياً*
اختبار Bollen–Stine	مقبول	0.045	≥ 0.05	مقبول

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج Amos، 2025م

يبين جدول (5) ارتفاع RMSEA هنا متوقع بسبب قلة درجات الحرية ووجود بعد مكون من بندين فقط (الإدارة الإلكترونية). ومع ذلك، جاءت مؤشرات المطابقة المقارنة (CFI، TLI، IFI) بمستويات ممتازة مما يؤكد ملاءمة النموذج البنوي للبيانات.

جدول (6) معاملات المسارات المباشرة في النموذج البنوي للفرضية الرئيسية

المسار	الاحتمال (P)	القيمة الحرجة (C.R)	الخطأ المعياري (S.E)	معامل الاتحاد (غير مقنن)	المعامل المعياري (B)
ريادة الأعمال ← الإدارة الإلكترونية	***	9.481	0.262	2.485	0.869
القيادة ← ريادة الأعمال	***	13.159	0.051	0.668	0.913

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج Amos، 2025م

يتضح من جدول (6) أن جميع المسارات دالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.001$)، مما يدل على قوة التأثير لكل من الإدارة الإلكترونية على ريادة الأعمال، وريادة الأعمال على القيادة.

الأثر غير المباشر والأثر الكلي (الوساطة): تم استخدام طريقة Bootstrap (Bias-Corrected) بعدد عينات (2000) ودرجة ثقة (90%) لاختبار دلالة الأثر غير المباشر.

جدول (7) الأثر غير المباشر والأثر الكلي للفرضية الرابعة

المسار	نوع الأثر	المعامل المعياري (β)	فاصل الثقة BC (90%)	قيمة P (Bootstrap)	التفسير
الإدارة الإلكترونية → القيادة	الأثر المباشر	—	—	—	غير موجود (نموذج وساطة كاملة)
الإدارة الإلكترونية → ريادة الأعمال → القيادة	الأثر غير المباشر	0.794	[0.677, 0.889]	0.001	دال إحصائياً
الإدارة الإلكترونية → القيادة	الأثر الكلي	0.794	[0.677, 0.889]	0.001	دال إحصائياً

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج Amos، 2025م

من جدول (7) بما أن فاصل الثقة لا يشمل الصفر (0)، فإن الأثر غير المباشر دال إحصائياً، مما يؤكد تحقق الفرضية الرابعة وبيّنت وجود وساطة كاملة لريادة الأعمال في العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والقيادة.

جدول (8): معاملات التحديد للمتغيرات التابعة

المتغير التابع	معامل التحديد (R^2)	التفسير
ريادة الأعمال	0.755	تفسر الإدارة الإلكترونية 75.5% من التباين في ريادة الأعمال
القيادة	0.834	تفسر ريادة الأعمال 83.4% من التباين في القيادة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج Amos، 2025م

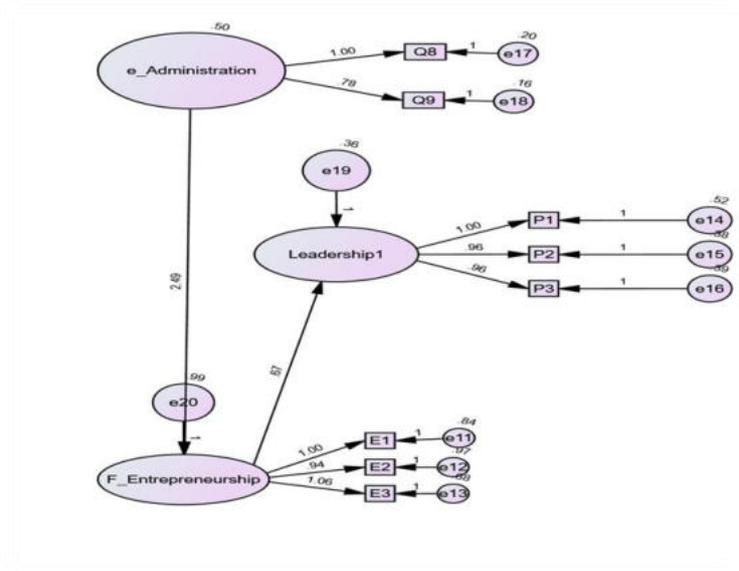
جدول (9): معاملات الارتباط بين المتغيرات

القيادة	ريادة الأعمال	الإدارة الإلكترونية	المتغيرات
0.794**	0.869**	1	القيادة
0.913**	1	0.869**	ريادة الأعمال
1	0.913**	0.794**	القيادة

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج Amos، 2025م

مستوى الدلالة $p:0.01$: تشير النتائج إلى وجود علاقات ارتباط موجبة وقوية بين جميع المتغيرات الثلاثة تحليل المسار للفرضية الرئيسية: توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والقيادة من خلال ريادة الأعمال كمتغير وسيط.

شكل (1) تحليل المسار للفرضية الرئيسية



المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية عبر برنامج Amos، 2025م

النتائج والمناقشة

جاءت نتائج الدراسة الميدانية لتضع أيدنا على واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي، حيث كشفت المؤشرات الإحصائية عن تبنٍ رفيع المستوى لأنليات الإدارة الإلكترونية، وهو ما يعكس استجابة حقيقية من المصارف السودانية لمتطلبات العصر الرقمي. إن هذا الارتفاع في متوسطات تطبيق الإدارة الإلكترونية لا ينفصل عما ذهب إليه Alhomeed (2023) في تأكيده على دور الرقمنة في رفع كفاءة الأداء، بل إنه يعزز أطروحة Alrubaiy وآخرين (2020) حول قدرة الأدوات التقنية على هندسة العمليات الإدارية وتطويرها. ولعل هذا الواقع المتقدم تقنياً قد مهد الطريق لبروز ممارسات ريادية واضحة، حيث أظهرت النتائج أن المصارف لم تعد تكتفي بالعمل النمطي، بل اتجهت نحو الابتكار وتطوير المنتجات، وهي نتيجة تدعم ما خلصت إليه دراسة حمزة وطايبي (2022) وقطب (2024) من أن الريادة الرقمية أصبحت صمام الأمان للمؤسسات الراغبة في تعزيز تنافسيتها وتقليل تكاليفها التشغيلية. وفي ذات السياق، رسمت النتائج صورة إيجابية لنمط القيادة السائد، مما يشير إلى وجود وعي قيادي مدرك لضرورة التغيير. وهذا التوجه يتناغم بصورة جلية مع استنتاجات الحولي وحمد (2025) والجهني (2025) حول محورية القيادة الإلكترونية في قيادة التميز المؤسسي. إلا أن القيمة المضافة الحقيقية لهذه الدراسة تنبئ عند التحقق في العلاقات البيئية للمتغيرات؛ فقد أثبتت نمذجة المعادلات الهيكلية وجود مسار سببي متسلسل يبدأ من الإدارة الإلكترونية ويمر بالريادة ليصل إلى القيادة، وهو ما يتقاطع مع نتائج Sukma وآخرين (2025) التي أكدت تلازم القدرات الرقمية مع السلوك الريادي لتحقيق الأداء المنشود. بيد أن النتيجة الأكثر إثارة للاهتمام—والتي تمثل جوهر الإسهام العلمي لهذه الدراسة—هي الدور الوسيط الكامل لمتغير ريادة الأعمال. فقد كشفت الدراسة أن أثر الإدارة الإلكترونية لا ينعكس على القيادة بصورة آلية أو مباشرة، بل لا بد من وجود "روح ريادية" وحاضنة للابتكار داخل المصرف لكي تترجم التقنيات إلى أنماط قيادية فاعلة. هذه النتيجة تضعنا أمام فهم جديد يختلف عن الطرح التقليدي الذي قدمه Abu Alhaija وAlkshali (2024)، والذين ركزوا على التأثير المباشر للإدارة الإلكترونية؛ فالدراسة الحالية تقترح أن "الوساطة الريادية" هي الحلقة المفقودة التي تفسر كيف تتحول البنية التكنولوجية إلى طاقة قيادية محرّكة للمؤسسة. وبناءً على ما تقدم، فإن الدراسة لا تؤكد فقط صحة الفرضيات المقترحة، بل تقدم نموذجاً تفسيرياً متكاملاً يربط بين المتطلبات التقنية (الإدارة الإلكترونية) والقدرات السلوكية (الريادة) والمخرجات التوجيهية (القيادة)، مما يثري الأدبيات الإدارية في البيئة المصرفية السودانية، ويفتح آفاقاً جديدة أمام متخذي القرار لتعظيم الاستثمار في العقل الريادي كجسر نحو القيادة الرقمية المستدامة.

النتائج:

- 1/ أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف السودانية جاء مرتفعاً، مما يؤكد نجاح هذه المصارف في تفعيل النظم الرقمية لتسيير معاملاتها وخدماتها اليومية.
- 2/ وجود ممارسات ريادية واضحة في القطاع المصرفي، تظهر من خلال الاهتمام بالابتكار خدمات جديدة والسعي المستمر لتحسين تجربة العملاء.
- 3/ وجود أثر إيجابي وقوي للإدارة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال؛ فكلما زاد الاعتماد على التقنيات الحديثة، زادت قدرة المصرف على تبني أفكار ومشاريع ريادية.
- 4/ أن تبني التوجهات الريادية داخل المصرف يسهم بشكل مباشر في تطوير أنماط القيادة، مما يجعل القادة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.
- 5/ أن الإدارة الإلكترونية لا تؤثر في القيادة بشكل مباشر، بل يمر هذا التأثير بالكامل عبر ريادة الأعمال؛ وهذا يعني أن التقنية وحدها لا تصنع القيادة ما لم تتوفر بيئة مشجعة على الابتكار والريادة.

التوصيات

- 1/ ضرورة استمرار المصارف في تحديث أنظمة الإدارة الإلكترونية والتركيز على توظيفها لدعم الابتكار والتحول الشامل في العمل المصرفي.
- 2/ وضع سياسات داخلية واضحة تشجع الموظفين على المبادرة والابتكار، وتوفير الدعم اللازم للمشاريع الريادية للإسهام في تميز المصرف وتنافسيته.
- 3/ دمج خطط التحول الرقمي ببرامج إعداد القادة، بحيث يتم تدريب الكوادر القيادية على كيفية استغلال الإدارة الإلكترونية في تعزيز السلوك الريادي.
- 4/ بناء ثقافة مؤسسية تقدر الإبداع، باعتبارها الرابط الأساسي الذي يضمن تحويل الإدارة الإلكترونية لنتائج ملموسة في الأداء القيادي.

5/ تبني نماذج إدارية تجمع بين التقنية والريادة والقيادة لضمان استمرارية المصارف وقدرتها على مواجهة المنافسة المتزايدة.

المصادر والمراجع

- الجهني، إلهام بنت عبد الله بن ضويين (2025) القيادة الإلكترونية وعلاقتها بالوعي الرقمي لدى قادة مدارس المرحلة الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 7(74)، ديسمبر. <https://www.ijrsp.com/volume/issue-74/>
- الحجيلية، سحر أيمن، وأبو الغنم، خالد محمد. (2022). أثر الإدارة الإلكترونية في سمعة البنوك الإسلامية الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 7(2)، 9-33.
- الحولي، عليان عبد الله، وحمد، محمد حسن خليل (2025) درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، مجلة التربية في القرن الحادي والعشرين، 19(1)، 27-47. https://search.shamaa.org/PDF/Articles/MKJepst/JepstVol19No1Y2025/jepst_2025-v19-n1_027-047.pdf
- رضوان، أحمد محمد. (2004). الإدارة الإلكترونية: المفاهيم والتطبيقات، القاهرة: دار الفكر العربي.
- السالمي، علاء عبد الرزاق محمد حسن. (2008). الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل للنشر.
- السماوي، عبدالرشيد علي قاسم، والغنامي، أشجان محمد قائد. (2025). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية في مدينة تعز، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 47(4)، 611-637. <https://doi.org/10.55074/hesj.vi47.1447>
- الثاذلي، إيمان محمود. (2023). المعوقات المدركة لتبني الإدارة الإلكترونية لعلاقات العملاء بالبنوك العامة المصرية: دراسة تطبيقية، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، 3(2)، 197-260. https://hiss.journals.ekb.eg/article_281570.html
- العلاق، نجم عيود. (2010). الإدارة الإلكترونية: المفهوم والتطبيقات، الرياض: دار المريخ للنشر.
- عياش، زبير، وعبابسة، سميرة. (2016). الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرية وتطوير البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، 27(3)، 339-375. <https://revue.umc.edu.dz/h/article/view/2375357-339>
- غندور، حمزة، وطايبي، رتيبة. (2022). ريادة الأعمال الرقمية ودورها في تحقيق تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، 7(2)، 1121-1137. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1893821137-1121>
- غني، أحمد محمد. (2004). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- قرقب، جميلة، وضيف، حياة. (2024). أهمية الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمات المصرفية: دراسة حالة عينة من البنوك الجزائرية، مستودع جامعة المسيلة، 44721/123456789. <https://repository.univ-msila.dz/handle/123456789/44721>
- قصب، ياسر سيد عبد السلام (2024) دور الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية على الشركات الناشئة في الوطن العربي، المجلة الدولية للأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، 47(1)، 179-199. <https://doi.org/10.21608/ijashs.2024.388997>
- نجم، نجم عيود. (2004). الإدارة الإلكترونية: الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، الرياض: دار المريخ.
- ياسين، سعد غالب. (2005). الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- Sukma, I. S., Sasmoko, Bandur, A., & Pradipto, Y. D. (2025). The role of entrepreneurial leadership, knowledge management, and digital capability in enhancing entrepreneurial performance and value co-creation in the education sector, *Administrative Sciences*, 15(12), Article 462. <https://doi.org/10.3390/admsci15120462>
- Tece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.