

Digital Leadership; Solution for Gaining Competitive Advantage in the Digital Age

Hassan. Alvedari¹, Seyyed. Mahdi. Etemad^{2*}

¹ Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

² PhD Student of Organizational Behavior Management, Payam Noor University, International Branch, Nakhchivan

* Corresponding author email address: mehdietemad@yahoo.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Alvedari, H., & Etemad, S. M. (2025). Digital Leadership. Solution for Gaining Competitive Advantage in the Digital Age. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 4(1), 1-15.



© 2025 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

The emergence of the Fourth Industrial Revolution and its accompanying digital disruptions necessitates a new style of leadership for managing organizations to ensure their sustainability and competitiveness. Accordingly, the present study examines the impact of digital leadership dimensions on achieving competitive advantage in online retail. For this purpose, based on the model proposed by Moonsamy (2022), six hypotheses were developed. The methodology of this research is descriptive-correlational in nature. The statistical population consists of all employees of online retail businesses in Tehran, and a total of 390 individuals were selected using a non-probability convenience sampling method. Data collection was conducted through library research and field methods (electronic questionnaire). The validity of the questionnaires was confirmed by expert opinion, and Cronbach's alpha values greater than 0.70 for the constructs indicate acceptable reliability. Finally, structural equation modeling (SEM) was used to test the research hypotheses. The findings of this study indicate that all six hypotheses were confirmed at a 95% confidence level. Furthermore, among the dimensions of digital leadership, *digital openness*, *digital competitive intelligence*, and *digital facilitative leadership* were found to play the most significant roles in achieving digital competitive advantage, respectively.

Keywords: Digital leadership, digital competitive advantage, structural equation modeling (SEM).

Introduction

The accelerating pace of digitalization driven by the Fourth Industrial Revolution has introduced unprecedented challenges and opportunities for contemporary organizations. In this dynamic environment, organizations must adopt adaptive, transformative, and technologically integrated leadership approaches to maintain their competitive edge. Digital leadership, defined as the fusion of technological competence, strategic foresight, and transformative capacity, is central to navigating these turbulent conditions and driving sustainable value creation (Renalwin, 2025). Unlike traditional leadership paradigms rooted in hierarchical control and static processes, digital leadership empowers organizations to innovate, respond agilely to environmental shifts, and harness the power of digital transformation for long-term advantage (Abdeen et al., 2025; Zhang & Chen, 2024).

In the digital economy, competitive advantage increasingly stems from intangible assets such as data analytics, digital capabilities, and organizational agility, rather than solely from physical capital or cost leadership (Hoang, Duy, et al., 2025; Hoang, Hien, et al., 2025). Thus, digital leadership encompasses a constellation of competencies including visionary thinking, facilitative behaviors, and dynamic digital competencies that collectively enable firms to capitalize on emergent opportunities and fend off digital threats (Amin & Khan, 2024; Anwar, 2025). Research has further highlighted that digital leadership serves as a catalyst for organizational learning, market responsiveness, and innovation, thus paving the path to sustained competitive performance (Probojakti, Utami, Prasetya, et al., 2024; Probojakti, Utami, Prasetya, et al., 2024).

In highly volatile and competitive industries such as online retail, where disruption is constant, digital leadership becomes a strategic imperative rather than an optional asset (Norvadewi & Zaroni, 2024; Rokhanawati et al., 2024). Studies confirm the mediating role of digital leadership in driving innovation and workforce engagement through enhanced digital participation and learning cultures (Almheiri et al., 2022; Permana & Kustiyadi, 2024; Rahayu et al., 2025). Empirical evidence also underscores the alignment between digital competencies, leadership behaviors, and organizational outcomes in both developed and emerging markets (Haque et al., 2021; Huang et al., 2024; Zhang & Chen, 2024). Moreover, the capacity of digital leaders to foster resilience, enable strategic alignment, and embed a culture of innovation has been identified as a foundational driver of competitive differentiation (Nurcahyo, 2024; Rahimian & Rajaei, 2017; Zaverbnyj & Pushak, 2023).

The present study builds upon this foundation by empirically investigating the effects of six dimensions of digital leadership on competitive advantage within the context of Tehran's online retail sector. It seeks to examine how constructs such as digital openness, competitive digital intelligence, and facilitative digital leadership individually and collectively shape the organization's ability to generate and sustain competitive advantage in the digital era.

Methods and Materials

This study employed a descriptive-correlational design and targeted all employees of online retail companies in Tehran as the statistical population. Due to the lack of a precise sampling frame, Cochran's formula was used to estimate the minimum required sample size. Ultimately, 390 valid responses were collected through a digital survey comprising 38 items measured on a five-point Likert scale. The questionnaire assessed six key constructs of digital leadership and their influence on competitive

advantage. Construct validity was evaluated via expert reviews, and reliability was confirmed with Cronbach's alpha values exceeding 0.70 across all subscales. Structural equation modeling (SEM), using SmartPLS, was applied to assess the measurement and structural models. Confirmatory factor analysis verified the unidimensionality, validity, and reliability of the reflective measurement model. The structural model was tested through path analysis, coefficient of determination (R^2), predictive relevance (Q^2), and the Goodness of Fit (GoF) index.

Findings and Results

The demographic analysis revealed that the majority of respondents were male (80%) and between the ages of 20–30 (over 50%). Most held bachelor's degrees (50%) and had 5–10 years of work experience (70%). Evaluation of the reflective measurement model showed that all constructs met the thresholds for composite reliability (>0.80), average variance extracted (>0.50), and Cronbach's alpha (>0.70).

Key findings from the structural model demonstrated that all six hypotheses were supported at a 95% confidence level. Among the six dimensions of digital leadership, "digital openness" ($\beta = 0.304$, $t = 9.049$), "digital competitive intelligence" ($\beta = 0.260$, $t = 6.965$), and "digital facilitative leadership" ($\beta = 0.183$, $t = 5.617$) had the strongest positive effects on competitive advantage. The model's GoF value was 0.813, indicating a strong overall model fit. These results affirm that the digital leadership dimensions significantly contribute to competitive advantage in online retail, with digital openness playing the most prominent role.

Conclusion

This study's findings confirm the strategic importance of digital leadership in cultivating sustainable competitive advantage in digital-intensive contexts. Among the dimensions examined, digital openness emerged as the most impactful factor. This result aligns with prior studies (Renalwin, 2025; Zaverbnyj & Pushak, 2023) highlighting the critical role of digital adaptability and organizational learning cultures in enhancing agility and performance. In fast-paced sectors such as online retail, digital openness translates into rapid adoption of technologies like AI-driven sales, big data analytics, and personalized customer interfaces—tools that create significant differentiation.

Next in influence was digital competitive intelligence, which facilitates real-time market interpretation, competitor analysis, and forecasting of digital trends. This is consistent with studies that position digital intelligence systems as enablers of agile strategic planning and risk mitigation (Hoang, Duy, et al., 2025; Hoang, Hien, et al., 2025; Zhang & Chen, 2024). In highly uncertain digital markets, such intelligence provides the informational foundation needed for proactive and precise decision-making.

The third major contributor was digital facilitative leadership—defined by leaders' ability to foster collaborative, technologically integrated environments. This type of leadership drives employee engagement, reduces resistance to change, and enhances organizational coherence. It aligns with findings suggesting that facilitative digital leadership acts as a conduit for creative ideation and sustained innovation (Almheiri et al., 2022; Permana & Kustiyadji, 2024).

More broadly, the findings indicate that digital leadership affects competitive advantage through both direct and synergistic effects. The composite influence of the six leadership dimensions exceeds their

individual impacts, underscoring the importance of integrated leadership strategies. This holistic perspective is supported by prior models that emphasize the interplay between digital capabilities, organizational culture, and strategic empowerment (Nurcahyo, 2024; Rahayu et al., 2025). Furthermore, the results suggest that digital leadership serves as a mediating mechanism between technological investment and performance outcomes. Absent effective leadership, even significant digital transformation efforts may fail to produce competitive returns—a view echoed in recent research (Mbaidin, 2024).

Additionally, the study reinforces the view that human capital and digital leadership are co-dependent enablers of sustainable competitive advantage. In environments where skilled digital leaders co-exist with capable and engaged teams, competitive positioning is more resilient and evolutionarily robust (Yuwanda et al., 2023). Strategically, the study suggests that digital transformation initiatives should be anchored in leadership development, organizational restructuring, and the cultivation of agile, data-driven cultures. Leaders must play a central role in aligning digital tools with business goals, fostering continuous learning, and guiding adaptive strategy in response to digital shifts (Kenechi & Purity, 2018; Prdić, 2019; Rahimian & Rajaei, 2017).

In conclusion, digital leadership represents a critical enabler of competitive advantage in the online retail sector. Its impact spans strategic, technological, and cultural dimensions, underscoring the necessity for organizations to prioritize leadership development alongside digital investment. As the digital economy continues to evolve, firms that integrate visionary leadership with advanced digital capabilities will be best positioned to thrive in an increasingly competitive marketplace.



وبسایت مجله

تاریخچه مقاله

دریافت شده در تاریخ ۲۶ تیر ۱۴۰۳

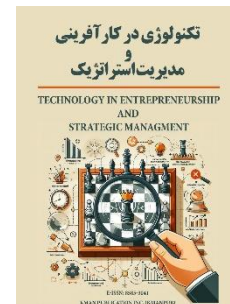
اصلاح شده در تاریخ ۱۹ مهر ۱۴۰۳

پذیرفته شده در تاریخ ۸ آبان ۱۴۰۳

منتشر شده در تاریخ ۲ اردیبهشت ۱۴۰۴

تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک

دوره ۴، شماره ۱، صفحه ۱۵-۱



شاپای الکترونیکی: ۳۰۴۱-۸۵۸۵

رهبری دیجیتال؛ راه حل کسب مزیت رقابتی در عصر دیجیتال

حسن الوداری^۱، سیدمهدی اعتماد^۲

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکترا مدیریت گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه پیام نور، واحد بین الملل، نخجوان

*ایمیل نویسنده مسئول: mehdietemad@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

الوداری، حسن، و اعتماد، سیدمهدی. (۱۴۰۴). رهبری دیجیتال؛ راه حل کسب مزیت رقابتی در عصر دیجیتال. تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، ۴(۱)، ۱-۱۵.



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

ظهور چهارمین انقلاب صنعتی و اختلالات دیجیتالی آن نیازمند سبک جدیدی از رهبری برای اداره سازمان‌ها می‌باشد، تا متضمن پایداری و رقابت‌پذیری شرکت‌های تجاری باشد. لذا، در این پژوهش حاضر به بررسی تأثیر ابعاد رهبری دیجیتال بر کسب مزیت رقابتی در خرده فروشی‌های آنلاین پرداخته می‌شود. بدین منظور، بر مبنای الگوی پیشنهادی توسط مونسامی (۲۰۲۲)، شش فرضیه تدوین گردیده است. روش‌شناسی در پژوهش حاضر توصیفی از نوع همبستگی است، که جامعه آماری آن کلیه کارکنان خرده‌فروشی‌های آنلاین در شهر تهران است، و از طریق روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس ۳۹۰ مورد به عنوان انتخاب گردید. برای گردآوری داده‌ها از روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی (پرسشنامه الکترونیکی) استفاده شده است. روایی پرسشنامه‌ها با نظر خبرگان تأیید و مقدار آلفای بیش از ۰/۷ برای سازه‌ها نشانگر پایایی مناسب پرسشنامه‌ها می‌باشد. در نهایت، برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، روش مدل-یابی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌ها در این پژوهش نشانگر آنست که هر شش فرضیه پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شده است. همچنین، از میان ابعاد رهبری دیجیتال، استقبال از فضای دیجیتال، هوش رقابتی دیجیتال و رهبری تسهیل‌گر محرک دیجیتال از ابعاد رهبری دیجیتال به ترتیب دارای بیشترین نقش در کسب مزیت رقابتی دیجیتال می‌باشند.

کلیدواژگان: رهبری دیجیتال، کسب مزیت رقابتی دیجیتال، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

مقدمه

تحولات فناورانه و شتاب گرفتن روند دیجیتالی شدن در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها را در معرض چالش‌های نوینی قرار داده است که در صورت عدم واکنش سریع و هوشمندانه، بقای آن‌ها را با تهدید مواجه می‌سازد. در این میان، رهبری دیجیتال به عنوان سبک نوینی از رهبری که ترکیبی از توانایی‌های فناورانه، بینش راهبردی و توانمندی در هدایت تحول دیجیتال است، جایگاه مهمی در توانمندسازی سازمان‌ها جهت تطبیق با محیط متلاطم کنونی دارد. (Renalwin, 2025) رهبران دیجیتال نقش کلیدی در شکل‌دهی مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کنند، به گونه‌ای که توان سازمان برای نوآوری، چابکی، و پاسخ‌گویی به نیازهای بازار دیجیتال را به‌طور چشم‌گیری ارتقا می‌دهند (Abdeen et al., 2025; Zhang & Chen, 2024).

در عصر چهارمین انقلاب صنعتی، مزیت رقابتی دیگر صرفاً بر پایه منابع فیزیکی یا هزینه‌های تولید بنا نمی‌شود، بلکه توانایی سازمان در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، تحلیل داده، تحول دیجیتال، و توسعه قابلیت‌های دیجیتال تعیین‌کننده جایگاه رقابتی آن است (Hoang, 2025; Duy, et al., 2025; Hoang, Hien, et al., 2025). به عنوان ترکیبی از شایستگی‌های فنی، رهبری تحول‌گرا، و بینش استراتژیک، به یکی از ارکان اصلی دستیابی به مزیت رقابتی تبدیل شده است. (Amin & Khan, 2024; Anwar, 2025) شواهد پژوهشی نشان می‌دهند که رهبری دیجیتال از طریق ارتقای قابلیت‌های سازمانی در زمینه تحول دیجیتال، توانایی پاسخ‌گویی سریع به تغییرات محیطی و بهره‌برداری از فرصت‌های فناورانه، مسیر دستیابی به مزیت رقابتی پایدار را هموار می‌سازد (Probojakti, Utami, 2024; Prasetya, et al., 2024; Probojakti, Utami, Prasetya, et al., 2024). این مزیت می‌تواند در قالب نوآوری در مدل‌های کسب و کار، چابکی سازمانی، بهبود تجربه مشتری، و بهره‌گیری از داده‌های کلان (Big Data) برای تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه نمود یابد (Mbaidin, 2023; Yuwanda et al., 2024). به‌طور خاص، در صنایع خرده‌فروشی آنلاین، که پویایی و رقابت شدید از ویژگی‌های ذاتی آن است، توانمندی در رهبری دیجیتال به عنوان یک ضرورت استراتژیک شناخته می‌شود (Norvadewi & Zaroni, 2024; Rokhanawati et al., 2024).

مطالعه Almheiri و همکاران (۲۰۲۲) نشان می‌دهد که سبک رهبری می‌تواند از طریق افزایش خلاقیت کارکنان به‌طور غیرمستقیم بر مزیت رقابتی تأثیرگذار باشد. (Almheiri et al., 2022) در این راستا، رهبری دیجیتال با ایجاد فضای یادگیری، نوآوری و مشارکت دیجیتال، زمینه‌ساز افزایش انگیزش و عملکرد کارکنان شده و در نتیجه به مزیت رقابتی سازمان منتهی می‌گردد (Permana & Kustiyadji, 2025; Rahayu et al., 2024). بر همین اساس، پژوهش Zhang و Chen (2024) نیز با تمرکز بر نقش رهبری راهبردی، بر اهمیت پیوند میان نوآوری، قابلیت‌های دیجیتال و مزیت رقابتی در محیط پرتلاطم دیجیتال تأکید دارد. (Zhang & Chen, 2024)

از سوی دیگر، برخی پژوهشگران تأکید دارند که رهبری دیجیتال با بهره‌گیری از قابلیت‌های دینامیک سازمانی، مانند یادگیری سازمانی، چابکی راهبردی، و هم‌راستاسازی فناوری و اهداف کسب و کار، موجب ارتقاء سطح عملکرد و اثربخشی سازمان می‌شود (Nurcahyo, 2025; Renalwin, 2025). به عبارت دیگر، رهبری دیجیتال در بطن خود ماهیتی تحول‌آفرین دارد که با ترکیب تکنولوژی و رهبری، زیرساختی برای رشد مستمر و رقابت‌پذیری بلندمدت فراهم می‌سازد. (Zaverbnyj & Pushak, 2023)

مطالعه Permana و همکاران (۲۰۱۹) نیز نشان داد که قابلیت دیجیتال سازمان، به‌ویژه در کسب و کارهای کوچک و متوسط فعال در حوزه مد و پوشاک، یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های اصلی عملکرد و مزیت رقابتی محسوب می‌شود. (Permana et al., 2019) در ادامه این دیدگاه، پژوهش Prdić (2019) بر نقش مستقیم رهبری در خلق و حفظ مزیت رقابتی تأکید داشته و رهبری را نه فقط یک عامل حمایتی بلکه محرک اصلی نوآوری، بهره‌وری و تمایز راهبردی معرفی می‌نماید. (Prdić, 2019)

همچنین در حوزه بازارهای نوظهور، که با چالش‌هایی نظیر عدم قطعیت فناورانه، رقابت فشرده، و کمبود منابع انسانی متخصص مواجه هستند، رهبری دیجیتال به عنوان یک استراتژی بقاء و رشد تلقی می‌شود. پژوهش Hoang و همکاران (۲۰۲۵) با بررسی شرکت‌های کوچک و متوسط صنعتی در بازارهای نوظهور، دریافت که قابلیت‌های دیجیتال سازمان، به ویژه در تعامل با سبک رهبری تحول‌گرا، موجب خلق مزیت رقابتی پایدار می‌شود. (Hoang, Duy, et al., 2025)

مطالعه دیگری توسط Huang و همکاران (۲۰۲۴) با تمرکز بر مؤسسات آموزشی در چین، به این نتیجه رسید که شایستگی‌های رهبری دیجیتال در ترکیب با سطح بالای قابلیت دیجیتال و استفاده از رسانه‌های اجتماعی، موجب تسریع فرایند تحول دیجیتال در سازمان‌ها می‌گردد. (Huang et al., 2024) در همین راستا، Haque و همکاران (۲۰۲۱) بیان داشتند که راهبردهای مبتنی بر تمایز و رهبری هزینه، در صورتی به مزیت رقابتی منجر می‌شود که با پشتیبانی رهبری تحول‌گرا و دیجیتال همراه گردد. (Haque et al., 2021)

در سطح کلان‌تر، رهبران دیجیتال با ایجاد فرهنگ نوآوری، مشارکت‌پذیری و یادگیری سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌دهی فرهنگ رقابت‌محور و توانمندسازی سازمان جهت مقابله با تهدیدهای بیرونی دارند. (Kenechi & Purity, 2018; Rahimian & Rajaei, 2017). در چنین فضایی، سازمان‌هایی که به‌طور فعال در مسیر تحول دیجیتال گام برمی‌دارند، قادرند نه تنها در بازار بقا داشته باشند بلکه با نوآوری مستمر، جایگاه برتری را نیز کسب کنند. (Amin & Khan, 2024)

جمع‌بندی مباحث نظری و تجربی مطرح‌شده، گویای آن است که رهبری دیجیتال در قالب عاملی چندبعدی و بین‌رشته‌ای، شامل رهبری تحول‌گرا، قابلیت دیجیتال، هوش رقابتی، چابکی سازمانی، و شایستگی‌های فناورانه است که از طریق خلق و توسعه مزیت رقابتی پایدار، بر عملکرد سازمان تأثیرگذار است. (Anwar, 2025; Rahayu et al., 2025) بنابراین، در پژوهش حاضر تلاش شده است تا با بررسی ابعاد مختلف رهبری دیجیتال در بستر خرده‌فروشی آنلاین، تأثیر آن بر کسب مزیت رقابتی دیجیتال مورد ارزیابی قرار گیرد.

روش پژوهش

این مطالعه از نظر هدف، یک تحقیق کاربردی، و از نظر راهبرد جمع‌آوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی (همبستگی) محسوب می‌گردد. ابزار گردآوری داده‌های میدانی پژوهش، پرسشنامه الکترونیکی است. پرسشنامه تدوینی دارای ۳۸ گویه با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است که به ارزیابی روابط میان سازه‌های پژوهش می‌پردازد (طبق جدول ۱). همچنین، جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان خرده‌فروشی‌های آنلاین در شهر تهران است که لیست کاملی از آنان (چارچوب نمونه‌گیری) در دسترس نمی‌باشد و تعدادشان تقریباً نامشخص است. لذا، فرمول کوکران برای تخمین حجم نمونه مورد استفاده قرار گرفته است:

$$n = \frac{\left(Z_{\alpha/2} \right)^2 \times P(1-P)}{e^2} = \frac{1.96^2 \times 0.25}{(0.05)^2} = 384$$

که در فرمول فوق، n ؛ نشانگر حداقل حجم نمونه مورد نیاز، Z ؛ بیانگر مقدار متغیر استاندارد در سطح اطمینان ۹۵٪ که مقدار آن طبق جدول توزیع نرمال برابر ۱/۹۶، e ؛ میزان خطایی را نشان می‌دهد که پژوهشگر در این مطالعه می‌تواند تحمل نماید، و مقدارش برابر ۰/۰۵ در نظر گرفته می‌شود، و در نهایت، $P(1-P)$ نشاندهنده واریانس صفت مورد مطالعه است که به دلیل نامعلومی، مقدار ماکزیمم آن $0.5 \times 0.5 = 0.25$ لحاظ شده است. به منظور دستیابی به تعداد حداقل ۳۸۴ پرسشنامه صحیح و بی‌نقص، تعداد ۴۵۰ پرسشنامه الکترونیکی از طریق

پُرس آنلاین توزیع گردید؛ که پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، نهایتاً تعداد ۳۹۰ پرسشنامه قابلیت تحلیل داشته، و اطلاعات آن وارد نرم‌افزار تحلیل آماری اس.پی.اس.اس. گردید.

جدول ۱

سازه‌های اندازه‌گیری شده در پرسشنامه

سازه‌های پژوهش	شماره سؤالات و تعداد شاخص‌ها
ابعاد رهبری دیجیتال	۱ الی ۲۲ (۲۲ شاخص)
استقبال از فضای دیجیتال	۱ الی ۵ (۵ شاخص)
رهبری تسهیل‌گر محرک دیجیتال	۶ الی ۱۰ (۵ شاخص)
مهارت‌های دیجیتال	۱۱ الی ۱۴ (۴ شاخص)
ترویج فرهنگ دیجیتال	۱۵ الی ۱۶ (۲ شاخص)
سازگاری و تاب‌آوری دیجیتال	۱۷ الی ۱۹ (۳ شاخص)
هوش رقابتی دیجیتال	۲۰ الی ۲۲ (۳ شاخص)
کسب مزیت رقابتی دیجیتال	۲۳ الی ۳۸ (۱۶ شاخص)

پیش از آزمون فرضیات تحقیق، به بررسی نتایج هر یک از متغیرهای جمعیت‌شناختی کارکنان می‌پردازیم. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، نشانگر آنست که اکثریت افراد نمونه را مردان تشکیل می‌دهند، به طوری که این گروه حدود ۸۰٪ حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده‌اند. گروه شامل زنان نیز، بیش از ۲۰٪ حجم نمونه آماری در بر گرفته‌اند. همچنین، افراد بین ۲۰ تا ۳۰ سال در اولویت نخست می‌باشند. به طوری که این گروه بیش از نیمی از حجم نمونه را به خود اختصاص داده است. همچنین، افرادی که بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن داشته، در اولویت بعدی قرار دارند. این افراد نیز بیش از ۲۵٪ از حجم نمونه را شامل شده‌اند. و در نهایت، حدود ۹٪ درصد نمونه آماری شامل افرادی بوده که بیش از ۴۰ سال سن دارند. در نمونه آماری، افراد دارای مدرک کارشناسی در اولویت نخست قرار دارند، به طوری که این گروه حدود نیمی از حجم نمونه را به خود اختصاص داده است. همچنین، افراد دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر نیز، در اولویت بعدی قرار دارند. این گروه نیز، حدود ۴۰٪ از حجم نمونه را به خود اختصاص داده است، و در نهایت، افراد با مدرک فوق دیپلم و پایین‌تر، دارای کمترین فراوانی در نمونه جمع‌آوری شده، می‌باشند، و در نهایت، افراد دارای سابقه فعالیت بین ۵ تا ۱۰ سال، در اولویت نخست قرار دارند، به طوری که این گروه بیش از ۷۰٪ از حجم نمونه را به خود اختصاص داده است. همچنین، افراد دارای سابقه کمتر از ۵ سال نیز، در اولویت بعدی قرار دارند. این گروه نیز، بیش از ۲۰٪ از حجم نمونه را به خود اختصاص داده است، و در نهایت، افراد با سابقه فعالیت بیش از ۱۰ سال، دارای کمترین فراوانی در نمونه جمع‌آوری شده، می‌باشند.

در ادامه بخش تجزیه و تفسیر، به منظور آزمون فرضیه‌های مطروحه و انجام استنباط‌هایی در مورد جامعه مورد نظر، از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری^۱ استفاده می‌شود. پس از تدوین مدل مفهومی، به منظور آزمون فرضیه‌ها لازم است که گام‌های زیر را طی نمود:

الف) ارزیابی مدل اندازه‌گیری انعکاسی یا ترکیبی (مدل بیرونی^۲)، ب) آزمون مدل ساختاری (مدل درونی^۳)، ج) آزمون مدل کلی حداقل مربعات جزئی^۴

^۱ Structural Equations Modeling (SEM)

^۲ Outer Model

^۳ Inner Model

^۴ PLS

یافته‌ها

مدل اندازه‌گیری انعکاسی^۱، مدلی است که در آن هر متغیر مشاهده‌پذیر یا آشکار بازتاب‌دهنده متغیر پنهان متناظرش است و هر مشاهده‌پذیر معرف یک اندازه‌گیری توأم با خطا از متغیر پنهان است. فرض تک‌بعدی بودن یک بلوک مدل اندازه‌گیری انعکاسی به بحث مقادیر ویژه یک ماتریس همبستگی بر می‌گردد. چنانچه اولین مقدار ویژه‌ای که از ماتریس همبستگی متغیرهای مشاهده‌پذیر یک بلوک بدست می‌آید، اختلاف بسیاری با دومین مقدار ویژه بدست آمده از همان ماتریس داشته باشد، به طور قطع می‌توان گفت این مدل اندازه‌گیری تک‌بعدی می‌باشد، نرم‌افزار SmartPLS بطور خودکار بعد از اجرای الگوریتم PLS این مقادیر را بررسی می‌کند، چنانچه یکی از مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی تک‌بعدی نباشد، دستور BT اجرا نخواهد شد. بعد از اطمینان از تک‌بعدی بودن مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی مدل عمومی خود، نوبت به آزمون مدل اندازه‌گیری انعکاسی است، آزمون مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی شامل سه مرحله اصلی می‌شود: (۱) آزمون پایایی مدل اندازه‌گیری انعکاسی، (۲) آزمون روایی مدل اندازه‌گیری انعکاسی، (۳) آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی. طبق جدول-۲، تمامی متغیرهای مکنون با مدل اندازه‌گیری انعکاسی در وضعیت مطلوبی می‌باشند، چرا که برای تمامی سازه‌ها مقادیر متوسط واریانس استخراجی بالای ۰/۵، پایایی ترکیبی بیش از ۰/۸ و ضریب آلفا بالای ۰/۷ می‌باشند.

جدول ۲

ارزیابی مدل اندازه‌گیری تحقیق به تفکیک هر یک از متغیرهای مکنون

متوسط واریانس استخراجی	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیرهای مکنون تحقیق
۰/۶۷۴	۰/۹۱۲	۸۷۹/۰	استقبال از فضای دیجیتال
۰/۷۷۵	۰/۸۷۳	۰/۷۱۲	ترویج فرهنگ دیجیتال
۰/۶۹۱	۰/۹۱۸	۰/۸۸۷	رهبری تسهیل‌گر محرک دیجیتال
۰/۶۸۸	۰/۸۶۸	۰/۷۷۴	سازگاری و تاب‌آوری دیجیتال
۰/۸۰۷	۰/۹۴۳	۰/۹۲۰	مهارت‌های دیجیتال
۰/۸۲۶	۰/۹۳۴	۰/۸۹۴	هوش رقابتی دیجیتال
۰/۷۲۰	۰/۹۷۶	۰/۹۷۴	کسب مزیت رقابتی دیجیتال

آزمون مدل ساختاری (مدل درونی)؛ از آنجا که مدل ساختاری مدلی برآمده از رابطه بین مدل‌های اندازه‌گیری (انعکاسی یا ترکیبی) موجود در مدل می‌باشد، بعد از ارزیابی پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به ارزیابی مدل ساختاری می‌رسد. لازم به ذکر است که یک مدل عمومی معادلات ساختاری از چندین مدل اندازه‌گیری و فقط یک مدل ساختاری تشکیل می‌شود؛ به عبارتی در یک مدل فقط و تنها فقط یک مدل ساختاری وجود دارد. سه معیار اصلی برای آزمون مدل‌های ساختاری وجود دارد: شاخص ضریب تعیین، معناداری ضرایب مسیر (بتا)، شاخص افزونگی یا ارتباط پیش‌بین، که تمامی متغیرهای مکنون از کیفیت مطلوبی برخوردار هستند.

آزمون مدل کلی حداقل مربعات جزئی؛ در روش حداقل مربعات جزئی بر خلاف روش‌های کوواریانس محور، شاخصی برای سنجش کل مدل وجود ندارد، ولی شاخصی به نام نیکویی برازش^۲ توسط تننه‌اوس و همکارانش (۲۰۰۵) پیشنهاد شد. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این شاخص به صورت مجذور

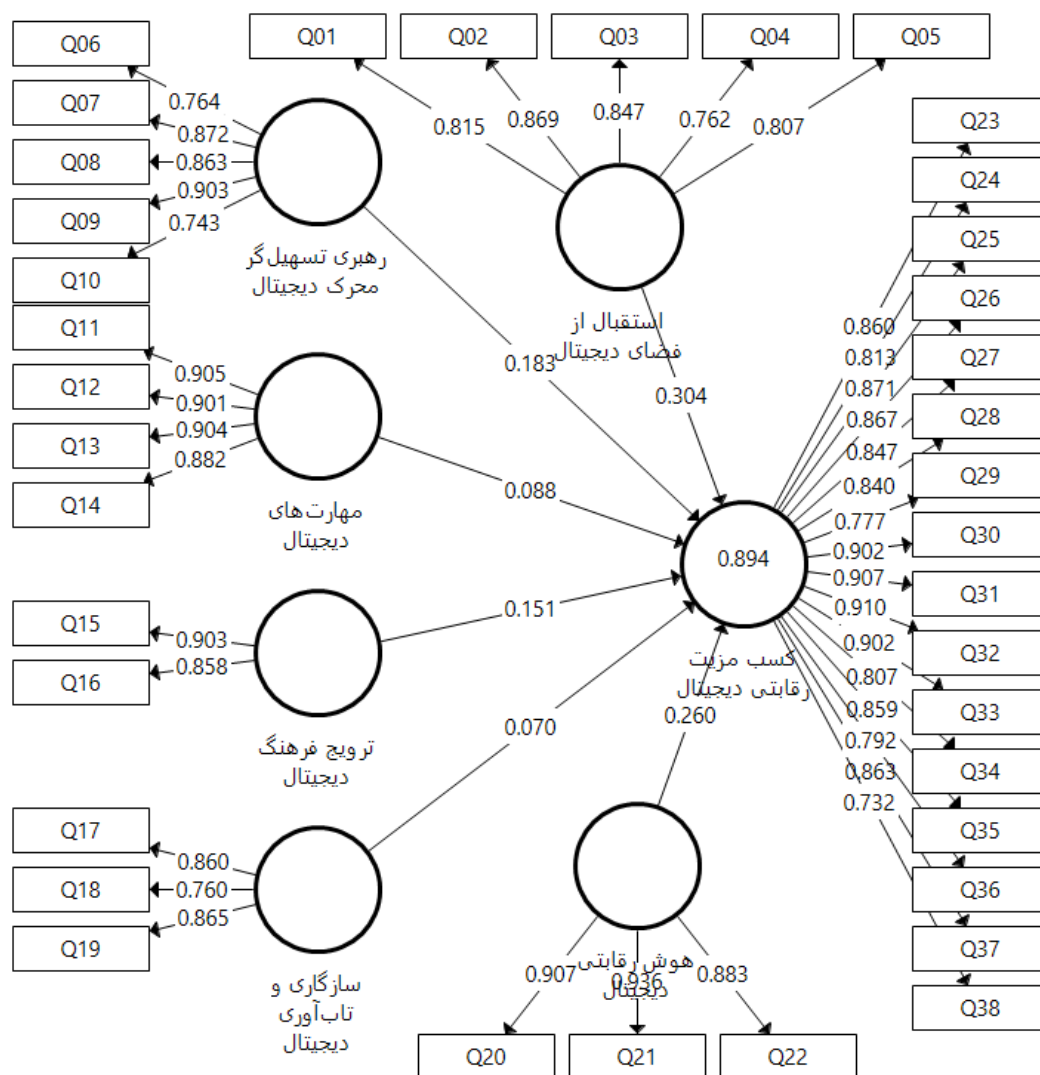
¹ Reflective Model

² GOF

حاصل ضرب میانگین ضریب تعیین و متوسط مقادیر اشتراکی^۱ محاسبه می‌شود. از آنجا که این دو مقدار به دو شاخص مذکور وابسته است. حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای این شاخص معرفی نمودند. مقدار شاخص نیکویی برازش برابر ۰/۸۱۳ است، که از مطلوبیت بالای کل مدل حکایت دارد.

شکل ۱

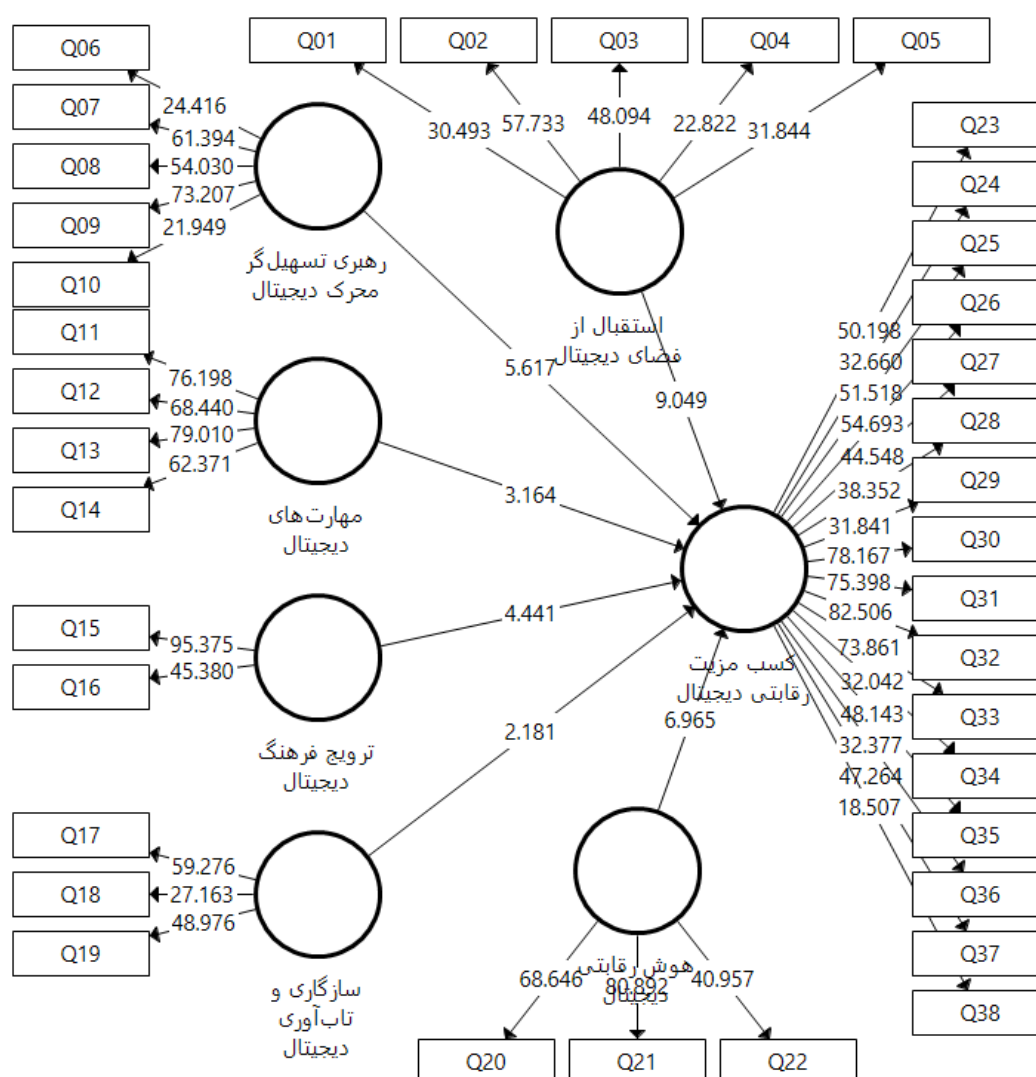
ارتباط بین سازه‌های مدل به لحاظ ضریب تأثیر و بار عاملی



¹ Communality

شکل ۲

ارتباط بین سازه‌های مدل به لحاظ عدد معنی‌داری



آزمون فرضیات پژوهش؛ بعد از تأیید اعتبار کلی مدل و همچنین اعتبار مدل اندازه‌گیری، آزمون فرضیات آغاز می‌گردد. به‌طور کلی، چنانچه مقدار تی بیش از $|1/96|$ یا $|2/57|$ گردد، ارتباط میان دو سازه مورد نظر به ترتیب در سطح خطای ۵٪ و سطح خطای ۱٪ از نظر آماری معنی‌دار می‌باشد. طبق جدول زیر و نمودارهای فوق برای هر شش فرضیه از مجموع فرضیه‌های ارائه شده در مدل پژوهش، در سطح خطای ۵٪ شواهدی مبنی بر رد هیچ یک از آنها بدست نیامده است. همچنین، «استقبال از فضای دیجیتال»، «هوش رقابتی دیجیتال» و «رهبری تسهیل‌گر محرک دیجیتال» از ابعاد رهبری دیجیتال به ترتیب دارای بیشترین نقش در کسب مزیت رقابتی دیجیتال می‌باشند.

جدول ۳

وضعیت تأثیر سازه مطروحه در مدل پژوهش

فرضیه	عدد معناداری	ضریب تأثیر	نتیجه آزمون
فرضیه ۱: استقبال از فضای دیجیتال $\rightarrow$ کسب مزیت رقابتی دیجیتال	۹۰۴۹	۰.۳۰۴	پذیرش
فرضیه ۲: رهبری تسهیل گر محرک دیجیتال $\rightarrow$ کسب مزیت رقابتی دیجیتال	۵۶۱۷	۰.۱۸۳	پذیرش
فرضیه ۳: مهارت های دیجیتال $\rightarrow$ کسب مزیت رقابتی دیجیتال	۳۱۶۴	۰.۰۸۸	پذیرش
فرضیه ۴: ترویج فرهنگ دیجیتال $\rightarrow$ کسب مزیت رقابتی دیجیتال	۴۴۴۱	۰.۱۵۱	پذیرش
فرضیه ۵: سازگاری و تاب آوری دیجیتال $\rightarrow$ کسب مزیت رقابتی دیجیتال	۲۰۱۸۱	۰.۰۷۰	پذیرش
فرضیه ۶: هوش رقابتی دیجیتال $\rightarrow$ کسب مزیت رقابتی دیجیتال	۶۹۶۵	۰.۲۶۰	پذیرش

بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش حاضر که با هدف بررسی تأثیر ابعاد رهبری دیجیتال بر کسب مزیت رقابتی در خرده فروشی های آنلاین انجام شد، بیانگر آن است که هر شش فرضیه پیشنهادی در سطح معناداری ۹۵ درصد تأیید شدند. نتایج مدل یابی معادلات ساختاری نشان داد که ابعاد «استقبال از فضای دیجیتال»، «هوش رقابتی دیجیتال» و «رهبری تسهیل گر دیجیتال» به ترتیب بیشترین تأثیر را در ارتقاء مزیت رقابتی دیجیتال سازمان های مورد مطالعه داشته اند. این یافته ها تأیید کننده نقش چندبعدی و راهبردی رهبری دیجیتال در بستر سازمان های دیجیتال محور هستند.

مطابق با یافته های پژوهش، استقبال از فضای دیجیتال به عنوان یکی از متغیرهای کلیدی، بیشترین نقش را در ایجاد مزیت رقابتی ایفا نموده است. این نتیجه با مطالعات (Renalwin, 2025) و (Zaverbnyj & Pushak, 2023) هم راستا است که بیان می دارند توسعه فرهنگ یادگیری دیجیتال و توانایی سازگاری سریع با فناوری های نوین، نقش مهمی در افزایش چابکی سازمان و خلق مزیت رقابتی پایدار دارد. همچنین، پژوهش (Huang et al., 2024) نیز تأکید می کند که در نهادهای آموزشی و سازمان های خدماتی، پذیرش فناوری دیجیتال به صورت ساختاریافته موجب تسریع در تحول دیجیتال و افزایش توان رقابتی می شود. در فضای خرده فروشی آنلاین، این استقبال از دیجیتال به معنای پذیرش سریع ابزارهای نوین مانند اتوماسیون فروش، تحلیل داده های بزرگ، و تجربه محور کردن ارتباط با مشتری است که سازمان را در مقابل رقبا متمایز می سازد.

دومین بعد مؤثر، هوش رقابتی دیجیتال است که نقش آن در تفسیر تغییرات بازار، تحلیل رقبا، و پیش بینی گرایش های آینده بازار دیجیتال بسیار حیاتی است. یافته حاضر با مطالعات (Zhang & Chen, 2024) و (Hoang, Hien, et al., 2025) مطابقت دارد که بیان می کنند سازمان هایی که از نظام های هوشمند برای تحلیل بازار استفاده می کنند، توان بیشتری در تنظیم استراتژی های پویا و ارتقاء مزیت رقابتی دارند. به ویژه در بازارهای نوظهور که سطح عدم قطعیت فناوری بالاست، هوش رقابتی می تواند به عنوان تسهیل گر تصمیم گیری های راهبردی عمل کرده و ریسک های تحول دیجیتال را کاهش دهد (Hoang, Duy, et al., 2025).

سومین بعد مهم شناسایی شده، رهبری تسهیل گر دیجیتال است که بیانگر توانایی رهبران برای ایجاد بسترهای تعاملی، مشارکت پذیر و فناور محور در سازمان است. این نوع از رهبری باعث انگیزش کارکنان، کاهش مقاومت در برابر تغییر، و افزایش تعلق سازمانی می شود. نتایج با یافته های (Almheiri et al., 2022) همخوانی دارد که نشان می دهد رهبری مؤثر از طریق تسهیل فرآیند خلاقیت و نوآوری کارکنان،

به صورت غیرمستقیم مزیت رقابتی سازمان را تقویت می کند. همچنین مطالعه (Permana & Kustiyadji, 2024) نیز بر نقش رهبری تحول گرا در تقویت تعهد سازمانی و اثرگذاری آن بر مزیت رقابتی تأکید دارد.

در مجموع، یافته ها نشان می دهند که رهبری دیجیتال نه فقط در سطح فنی و فناورانه بلکه در سطوح فرهنگی، رفتاری و راهبردی نیز بر مزیت رقابتی تأثیرگذار است. این نتیجه با ادبیات نظری (Anwar, 2025) سازگار است که رهبری دیجیتال را عامل ایجاد نوآوری، افزایش قابلیت های سازمانی، و بهبود انعطاف پذیری سازمانی معرفی می کند. در همین راستا، پژوهش (Probojakti, Utami, Prasetya, et al., 2024) نیز تأکید می کند که چابکی سازمانی که از رهگذر رهبری دیجیتال تقویت می شود، یکی از مؤلفه های بنیادین مزیت رقابتی پایدار در بانک ها و مؤسسات خدماتی است.

از دیگر یافته های قابل توجه پژوهش حاضر، اثرگذاری همزمان و تقویتی متغیرهای رهبری دیجیتال بر مزیت رقابتی است؛ به این معنا که ابعاد گوناگون رهبری دیجیتال به صورت مکمل عمل می کنند و تأثیر ترکیبی آن ها از تأثیر انفرادی بیشتر است. این یافته با مدل های تلفیقی (Nurcahyo, 2024) و (Rahayu et al., 2025) همخوانی دارد که رهبری راهبردی، فرهنگ سازمانی، و توانمندسازی کارکنان را به عنوان عوامل مکمل در ایجاد مزیت رقابتی معرفی می کنند.

همچنین نتایج به طور ضمنی نشان می دهند که رهبری دیجیتال می تواند نقش واسطه را میان قابلیت های سازمانی و عملکرد رقابتی ایفا کند؛ به بیان دیگر، در صورت نبود رهبری مؤثر، سرمایه گذاری های فناورانه ممکن است منجر به نتایج رقابتی قابل ملاحظه نشوند. این دیدگاه با پژوهش (Mbaidin, 2024) تطابق دارد که بر «مکانیسم ضربه زننده» رهبری نوآور در بهره برداری اثربخش از فناوری های نوین تأکید می نماید.

یافته های این مطالعه همچنین با پژوهش (Yuwanda et al., 2023) همراستا است که نقش سرمایه انسانی و رهبری اثربخش را در تحقق مزیت رقابتی از طریق بهبود عملکرد کسب و کار بررسی کرده اند. در واقع، در سازمان هایی که رهبری دیجیتال همراه با سرمایه انسانی توانمند وجود دارد، مزیت رقابتی نه تنها پایدارتر است بلکه از قابلیت ارتقاء مستمر نیز برخوردار می باشد.

در نهایت، یافته ها از منظر راهبردی تأکید می کنند که طراحی ساختار سازمانی، فرهنگ یادگیرنده، ارتقاء مهارت های دیجیتال مدیران، و پیاده سازی سازوکارهای چابک، همگی باید تحت هدایت رهبری دیجیتال شکل بگیرند. این امر مطابق با دیدگاه های (Rahimian, 2017 & Rajaei) و (Kenечи & Purity, 2018) است که رهبران را عامل اصلی همراستاسازی فناوری و اهداف کسب و کار می دانند. با توجه به ماهیت پویای فضای آنلاین، استفاده از مدل های پیش گوینه و تصمیم گیری های مبتنی بر داده، دیگر یک مزیت اختیاری نیست بلکه یک الزام راهبردی به شمار می رود (Prdić, 2019).

از مهم ترین محدودیت های این پژوهش می توان به تمرکز آن بر خرده فروشی های آنلاین در یک منطقه جغرافیایی خاص (تهران) اشاره کرد که ممکن است قابلیت تعمیم یافته ها به سایر صنایع یا مناطق را محدود کند. همچنین، استفاده از ابزار پرسشنامه ای برای جمع آوری داده ها، با احتمال بروز سوگیری پاسخ دهی همراه است. در نهایت، پژوهش بر ادراکات کارکنان استوار است و ممکن است رفتار واقعی سازمان در حوزه رهبری دیجیتال را به صورت کامل منعکس نکند.

در مطالعات آتی پیشنهاد می شود که پژوهش بر صنایع مختلف از جمله تولیدی، مالی و آموزشی گسترش یابد تا قابلیت تعمیم یافته ها افزایش یابد. همچنین، استفاده از روش های کیفی مانند مصاحبه های عمیق و داده های میدانی می تواند به درک بهتر از مکانیزم های تأثیر رهبری دیجیتال کمک کند. بررسی نقش متغیرهای واسطه مانند فرهنگ سازمانی، سرمایه روان شناختی کارکنان یا سبک های مختلف رهبری نیز می تواند افق های جدیدی برای تحقیق فراهم سازد.

مدیران خرده‌فروشی‌های آنلاین باید به‌طور فعالانه نسبت به ارتقاء شایستگی‌های دیجیتال خود اقدام کرده و برنامه‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه فناوری، تحلیل داده و تفکر چابک طراحی نمایند. همچنین توصیه می‌شود ساختار سازمانی به‌گونه‌ای طراحی شود که تصمیم‌گیری‌های فناورانه در آن تسهیل گردد. توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، نوآوری و داده‌محوری نیز می‌تواند عامل مهمی در تسریع تحول دیجیتال و افزایش توان رقابتی سازمان باشد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdeen, H., De-Pablos-Herederro, C., Martínez, C. C., & Botella, J. L. M. (2025). Strategic Leadership and Its Impact on Dynamic Capabilities and Sustainable Competitive Advantages. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/md-07-2024-1682>
- Almheiri, M. M. O., Romle, A. R., & Omar, R. (2022). Leadership Styles and Competitive Advantage: Does Employee Creativity Mediate the Relationship. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(6), 106-124. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2022.3108>
- Amin, N. U., & Khan, M. A. (2024). Driving Competitive Advantage in the Digital Era: The Role of Dynamic Capabilities, Innovation, and Leadership. *Dinasti International Journal of Economics Finance & Accounting*, 5(5), 5500-5514. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i5.3873>
- Anwar, N. A. (2025). How Digital Leadership Drives Innovation and Competitive Advantage In. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5124169>
- Haque, M. G., Munawaroh, M., Sunarsi, D., & Aris, B. (2021). Competitive Advantage in Cost Leadership and Differentiation of SMEs “Bakoel Zee” Marketing Strategy in BSD. *PINISI Discretion Review*, 4(2), 277. <https://doi.org/10.26858/pdr.v4i2.19962>
- Hoang, D. V., Duy, H. A., Duong, T., Giang, D. T., Chau, V., Nguyen, N. N., & Quynh, V. (2025). DIGITAL CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CONTEXT OF TECHNOLOGICAL UNCERTAINTY: EVIDENCE FROM EMERGING MARKET SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 29(03n04). <https://doi.org/10.1142/s1363919625500185>

- Hoang, D. V., Hien, N. T., Thang, H. V., Phuong, P. T. L., & Duong, T. T. (2025). Digital Capabilities and Sustainable Competitive Advantages: The Case of Emerging Market Manufacturing SMEs. *Sage Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251329967>
- Huang, X., Mohammadi, A., & Jantan, A. H. (2024). Navigating Digital Transformation: Leadership Competence, Digital Capability, and Social Media Adoption in Extracurricular Training Institutions in China. <https://doi.org/10.4108/eai.8-12-2023.2344716>
- Kenechi, O. J., & Purity, N.-O. (2018). Digital Innovation: Competitive Strategy for College Startups in Nigerian Campuses. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i11/4980>
- Mbaidin, H. O. (2024). The Striking Mechanisms of Innovation Theories to Create Collaborative Competitive Advantage Opportunities in Global Digital Marketing. *Journal of Project Management*, 9(4), 433-456. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2024.7.004>
- Norvadewi, N., & Zaroni, A. N. (2024). Preserving MSMEs Competitive Advantage: Moderation by Business Size. *Journal of Accounting and Strategic Finance*, 7(1), 39-61. <https://doi.org/10.33005/jasf.v7i1.468>
- Nurcahyo, A. (2024). The Effect of Strategic Leadership and Environmental Management on Firm Performance Mediated by Competitive Advantage in the Mining Industry. *Dinasti International Journal of Economics Finance & Accounting*, 5(3), 1828-1838. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i3.3182>
- Permana, E., Poerwoko, B., Widayastuti, S., & Rachbini, W. (2019). Digital Capability and Innovation Strategy to Develop the Performance and Competitive Advantages of Fashion Smes in Jakarta, Indonesia. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 7(11). <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0711002>
- Permana, F., & Kustiyadji, G. (2024). The Effect of Organisational Commitment in Mediating the Relationship Between Transformational Leadership and Corporate Competitive Advantage (Study on State-Owned Companies in Indonesia). *Jomss*, 2(1), 1-12. <https://doi.org/10.61160/jomss.v2i1.27>
- Prdić, N. (2019). The Leadership as a Competitive Advantage. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-380-0_6
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2024). Building Sustainable Competitive Advantage in Banking Through Organizational Agility. *Sustainability*, 16(19), 8327. <https://doi.org/10.3390/su16198327>
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. (2024). Driving Sustainable Competitive Advantage in Banking: The Role of Transformational Leadership and Digital Transformation in Organizational Agility and Corporate Resiliency. *Business Strategy and the Environment*, 34(1), 670-689. <https://doi.org/10.1002/bse.4005>
- Rahayu, K. B., Khoir, H., & Sugiyarti, G. (2025). Building Organizational Reputation Through Inclusive Leadership and Inclusive Culture: The Mediation Role of Organizational Competitiveness in the Era of Digital Transformation (Case Study on Employees of the Semarang City Regional Revenue Agency). *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 10(01), 54-63. <https://doi.org/10.36348/sjbms.2025.v10i01.006>
- Rahimian, M. A., & Rajaei, G. (2017). Investigating the Effect of Strategic Leadership on Competitive Advantage With the Mediating Role of Innovation Ambidexterity. <https://doi.org/10.20472/bmc.2017.005.011>
- Renalwin, R. (2025). The Influence of Learning Organizational Culture, Employee Engagement, Digital Transformation, and Esg on Sustainable Competitive Advantage: The Role of Transformational Leadership at Abc University, Indonesia. *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 04(03). <https://doi.org/10.58806/ijsshmr.2025.v4i3n08>
- Rokhanawati, D. R., Sabihaini, S., & Kristanto, R. H. (2024). Effect of Entrepreneurship Leadership on Business Performance Mediated by Competitive Advantage and Dynamic Capability in Batik Giriloyo MSMEs. *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, 2(01), 86-101. <https://doi.org/10.58812/wsjee.v2i01.655>
- Yuwanda, T., Fadhlani, A., & Daud, I. (2023). Building Competitive Advantage Through Human Capital and the Impact on Business Performance: Analysis at Individual and Organizational Level. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 14(1), 72-86. <https://doi.org/10.15294/jdm.v14i1.38384>
- Zaverbnyj, A., & Pushak, Y. (2023). Theoretical and Applied Principles of Strategic Management of Competitive Advantages of Enterprises in the Context of Digitalization. *Economic Herald of the Donbas*(4 (74)), 26-31. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4\(74\)-26-31](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-4(74)-26-31)
- Zhang, X., & Chen, T. (2024). Strategic Leadership: Driving Innovation and Competitive Advantage. *Strat. Manag. Insights*, 1(6), 14-19. <https://doi.org/10.70088/cypfcw62>