



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال
(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية
المقدسة)

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

قدمت بواسطة

حسن أحمد هاشم الموسوي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

2025م

1446هـ



إِسْلَامُ الْحَسَنِ الْكَلِيمِ

وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ*

﴿سورة يوسف - الآية ٢٢﴾ □

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

الإهداء

إلى رسول الله محمد صلى الله عليه وآله وسلم، الذي أضاء الله به قلوبنا وهدانا به إلى سواء السبيل، جزاك الله عنا خير الجزاء يا معلم الإنسانية الأول....

إلى منار الهدى وسفن النجاة، أئمة الهدى من أهل البيت (عليهم السلام) الذين علمونا معاني الإخلاص والصدق، وجعلوا من علمهم نبراساً لنا في حياتنا.....

إلى بلدي الحبيب، موطن الحضارة والتاريخ، عرفاناً ووفاءً لأرضك الطاهرة.

إلى روح والدي الحبيب، الذي رحل بجسده ولكن ذكره باقية في قلبي، والذي لولاه لما وصلت إلى ما أنا عليه الآن، رحمك الله وأسكنك فسيح جناته.....

إلى أُمِّي الغالية، سندي وملاذي في كل لحظة من حياتي، التي كانت وما زالت نوراً يضيء دربي بتوجيهاتها ودعائها جزاك الله عني كل خير.....

إلى من كانت معي بروحها وبدنها في كل لحظة، شريكة دربي وداعمة مسيرتي، تحملتني وتحملت الصعاب معي وساهمت في تحقيق أحلامي شكراً لك من أعماق قلبي.....

إلى عائلتي الكريمة، التي منحتني الدعم والمساندة دائماً، أنتم أساس نجاحي ومصدر قوتي.....

إلى أبنائي الأحبة، فرحة قلبي ومصدر سعادتي، لكم كل الحب والتقدير، وأسأل الله أن يوفقكم في حياتكم ويجعل لكم مستقبلاً مشرقاً.....

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين كانوا لي عوناً وسنداً في مسيرتي العلمية والمهنية، شكراً لكم على دعمكم وتشجيعكم الدائم.....

حسن

شكر و عرفان

الحمد لله على ما أنعم، وله الشكر على ما ألهم، والثناء بما قدّم، من عموم نعم ابتدأها، وسبوغ آلاء أسداها، وتمام منن أولها، جمّ عن الإحصاء عددها، ونأى عن الجزاء أمدها، وتفاوت عن الإدراك أبدها، وندبهم لاستزادتها بالشكر لإتصالها، واستحمد إلى الخلائق بإجزالها، وثنى بالندب إلى أمثالها، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وآله وسلم، وعلى أهل بيته الطيبين الطاهرين.

فإنني، وبعد إنجاز هذا الجهد المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير إلى أستاذي ومعلمي الأستاذ الدكتور **فيصل الطائي** الذي كان له دور كبير في هذا الجهد العلمي، فقد غمرني برعايته وتوجيهاته العلمية السديدة منذ أن بدأت في وضع اللبنة الأولى للرسالة، حتى انتهيت من حروفها الأخيرة بحمد الله تعالى.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهم مناقشة الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم العلمية القيّمة وآرائهم السديدة، كما أود أن أشكر المقوم اللغوي والمقومين العلميين على جهودهم الكبيرة.

وأقدم أيضاً بوافر الشكر للأساتيد الخبراء والمحكمين على ما أضافوه من ملاحظات علمية دقيقة أثناء تحكيم الاستبانة، والتي أسهمت في تحسين محتوى الرسالة.

كما أود أن أعرب عن خالص شكري وامتناني للسيد رئيس قسم إدارة الأعمال الأستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي والأساتيد في السنة التحضيرية على دعمهم المتواصل وجهودهم المخلصة في تقديم العلم والمعرفة، وعلى إسهامهم البارز في إثراء تجربتي الأكاديمية وتطوير مهاراتي، وأخص بالذكر الأساتيد: **أ.د. حسين حريجة الحساوي**، **أ.د. ميثاق الفتلاوي**، **أ.م.د. أميمة حميد عبد الله علي العادلي**، لما ابدهوه من مساعدة في كتابة هذه الرسالة.

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق لإدارة ومسؤولي العتبة العباسية المقدسة، وأخص بالذكر جناب السيد **أفضل الشامي** على تعاونهم ودعمهم واستجابتهم في إنجاز الجانب الميداني من هذه الدراسة ...

كما لا يمكنني أن أنسى الجهود التي بذلها معي سماحة الشيخ **جواد النصراوي** مدير معهد القرآن الكريم في العتبة العباسية طوال فترة الدراسة الأولية والعليا، والذي كان وما زال أخص ومرشداً وداعماً، فجزاه الله عنى أفضل الجزاء.

أما زملائي الأعزاء في العمل وفي رحلة الدراسة، فلكم منى خالص المودة والتقدير.

أسأل الله أن يوفق الجميع، وأن يتقبل منا صالح الأعمال.

حسن

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير القيادة المسؤولة في تعزيز التوجه الريادي في منظمات الأعمال، حيث انطلقت الدراسة من مشكلة رئيسة تحددت في مدى توفر أبعاد القيادة المسؤولة (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) ومستوى التوجه الريادي (الإبداعية، أخذ المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، الهجومية التنافسية) في العتبة العباسية المقدسة، كما تناولت الدراسة اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين هذه الأبعاد، وتبرز أهمية الدراسة من خلال تسليطها الضوء على مفهوم القيادة المسؤولة كإطار حديث في الأدبيات الإدارية ودورها في دعم التوجه الريادي، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي وسد فجوة معرفية قائمة. أتمدت الدراسة على مجتمع مكون من القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة، البالغ عددهم ٥٥٠ فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية قوامها ٢٢٦ فرداً وفق جدول مورغان، حيث بلغت نسبة الاستجابة ١٠٠٪. استُخدمت استبانة مكونة من ٣٥ فقرة موزعة على أبعاد القيادة المسؤولة والتوجه الريادي كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتحليل البيانات، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، منها التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري)، معامل ارتباط بيرسون، ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها وجود مستوى مرتفع لتطبيق القيادة المسؤولة والتوجه الريادي في العتبة العباسية المقدسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنويين وإيجابيين بين أبعاد القيادة المسؤولة وأبعاد التوجه الريادي، إذ كان البعد الأخلاقي والتركيز على النمو المستدام الأكثر تأثيراً في دعم التوجه الريادي، كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم الأخلاقية والاستدامة في استراتيجيات القيادة، وتطوير برامج تدريبية لدعم مهارات القيادة المسؤولة، وتشجيع الابتكار وروح الريادة داخل المنظمات لتحقيق التميز التنظيمي.

المصطلحات الرئيسية: القيادة المسؤولة، التوجه الريادي، العتبة العباسية المقدسة.

أقرار المشرف

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة (القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة) التي تقدم بها طالب الماجستير **حسن احمد هاشم زيدان - قسم إدارة الاعمال،** قد جرى اعدادها تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



أ.د. فيصل علوان الطائي

1

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية الدكتور المشرف أرحح هذه الرسالة للمناقشة.

أ.د. محمود فهد عبيد علي

رئيس قسم ادارة الاعمال

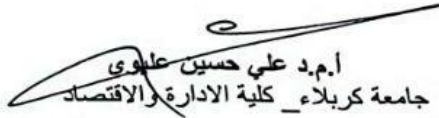
أقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد بأننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة) التي تقدم بها طالب الماجستير حسن احمد هاشم زيدان - وقد ناقشنا الطالب في محتويات الرسالة ووجدنا بأنه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير **جيد جداً** عالي



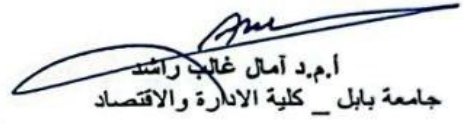
أ.د حسين حريجة غالي
جامعة كربلاء_ كلية الادارة والاقتصاد

(رئيساً)



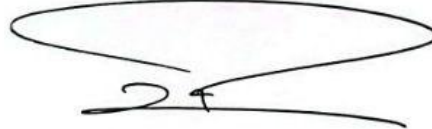
أ.م.د علي حسين علوي
جامعة كربلاء_ كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)



أ.م.د أمال غالب راشد
جامعة بابل_ كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)

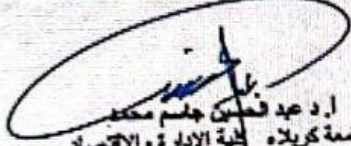


أ.د فيصل علوان صاحي الطائي
جامعة كربلاء_ كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً ومشرفاً)

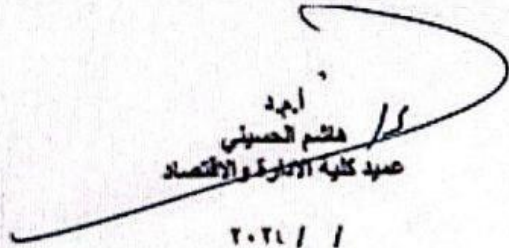
أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المحرف والسيد رئيس القسم، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي والتوعوي لرسالة الماجستير - قسم الإدارة الأعمال للطلاب / حسن احمد هاشم زيدان) الموسومة بـ (القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من فقيلات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة) أشرح هذه الرسالة المتعلقة.


أ. د. عبد فطيم جسيم محمّد
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد

رئيس لجنة الدراسات العليا
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

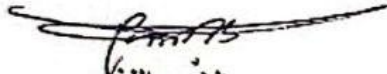
مصافحة مجلس الكلية
صلاحي مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة


أ. د. هاشم الحسيني
صيد كلية الإدارة والاقتصاد

٢٠٢١ / /

القرار الخبير اللغوي

افنهد ان هذه الرسالة الموسومة (القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة) التي تقدم بها طالب الماجستير حسن احمد هاشم زيدان - قسم ادارة الاعمال قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى عدت خالية من الاخطاء اللغوية والاسلوبية ولأجله وقتت .



الخبير اللغوي

م.د سرمد محمد بكر

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية القرآنية	.١
ب	الإهداء	.٢
ت	شكر و عرفان	.٣
ث	المستخلص	.٤
ج-ح-خ	قائمة المحتويات	.٥
د	قائمة الأشكال	.٦
ذ-ر	قائمة الجداول	.٧
ز	قائمة الملاحق	.٨
٢-١	المقدمة	.٩
٢٤-٣	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات المنهجية السابقة	.١٠
١٦-٤	المبحث الأول: منهجية الدراسة	.١١
٥-٤	مشكلة الدراسة	.١٢
٦-٥	أهمية الدراسة وأهدافها	.١٣
٧	المخطط الفرضي للدراسة	.١٤
٨	فرضيات الدراسة	.١٥
٩-٨	متغيرات الدراسة ومقاييسها	.١٦
٩	الحدود الزمانية والمكانية للدراسة	.١٧
١٥-٩	وصف مجتمع وعينة الدراسة	.١٨
١٦-١٥	أدوات جمع البيانات	.١٩
١٦	أساليب المعالجة الإحصائية	.٢٠
٢٤-١٧	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	.٢١
٢٠-١٧	أولاً: بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) المتعلقة بمتغير القيادة المسؤولة	.٢٢
٢٢-٢٠	ثانياً: بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) المتعلقة بمتغير التوجه الريادي	.٢٣
٢٣	ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة	.٢٤

٢٤-٢٣	رابعاً: أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة	.٢٥
٩٨-٢٥	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة والعلاقة بين المتغيرات	.٢٦
٦٩-٢٦	المبحث الأول: القيادة المسؤولة	.٢٧
٣٤-٢٧	أولاً: مفهوم القيادة المسؤولة	.٢٨
٣٦-٣٤	ثانياً: القيادة المسؤولة وعلاقتها بالنظريات المستندة على القيم	.٢٩
٣٧-٣٦	ثالثاً: أهمية القيادة المسؤولة	.٣٠
٣٨-٣٧	رابعاً: أهداف القيادة المسؤولة	.٣١
٤٣-٣٨	خامساً: إستراتيجيات القيادة المسؤولة	.٣٢
٤٥-٤٣	سادساً: سلوك القادة المسؤولين	.٣٣
٤٩-٤٥	سابعاً: المقدرة الأساسية للقيادة المسؤولة	.٣٤
٥٤-٤٩	ثامناً: أدوار القائد المسؤول	.٣٥
٥٧-٥٥	تاسعاً: التوجهات البديلة للقائد المسؤول	.٣٦
٥٨-٥٧	عاشراً: التحديات التي تواجه القادة المسؤولين	.٣٧
٦٩-٥٨	أحد عشر: أبعاد القيادة المسؤولة	.٣٨
٩٤-٦٩	المبحث الثاني: التوجه الريادي	.٣٩
٧٤-٧٠	أولاً: مدخل مفاهيمي للتوجه الريادي	.٤٠
٧٥-٧٤	ثانياً: أهمية التوجه الريادي	.٤١
٧٦-٧٥	ثالثاً: أهداف التوجه الريادي	.٤٢
٧٧-٧٦	رابعاً: خصائص التوجه الريادي	.٤٣
٨٠-٧٧	خامساً: متطلبات التوجه الريادي	.٤٤
٨١-٨٠	سادساً: تحديات التوجه الريادي	.٤٥
٩٤-٨١	سابعاً: أبعاد التوجه الريادي	.٤٦
٩٨-٩٥	المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات	.٤٧
٩٦-٩٥	أولاً: العلاقة بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي	.٤٨
٩٨-٩٦	ثانياً: العلاقة بين أبعاد القيادة المسؤولة والتوجه الريادي	.٤٩
١٢٩-٩٩	الفصل الثالث: الجانب الميداني	.٥٠
١٠٨-١٠٠	المبحث الأول: إستكشاف دقة وصلاحيّة مقياس الدراسة	.٥١
١١٩-١٠٩	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقياس الدراسة	.٥٢
١٢٩-١٢٠	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة	.٥٣
١٣٥-١٣٠	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	.٥٤
١٣٢-١٣١	المبحث الأول: الاستنتاجات	.٥٥

١٣٤-١٣٣	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية	.٥٦
١٧١-١٣٦	المراجع والمصادر	.٥٧

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣	هيكلية الفصل الأول	.١
٧	المخطط الفرضي للدراسة	.٢
١٢	الرسم بياني - الجنس (ذكر - أنثى)	.٣
١٣	الرسم البياني - الفئات العمرية	.٤
١٤	الرسم بياني - المؤهل العلمي	.٥
١٤	الرسم بياني - سنوات الخدمة	.٦
١٥	الرسم بياني - الموقع الوظيفي	.٧
٢٥	هيكلية الفصل الثاني	.٨
٣٩	استراتيجيات القيادة المسؤولة	.٩
٤٦	الذكاء العلائقي	.١٠
٥٠	أدوار القائد المسؤول	.١١
٥٥	توجهات القادة المسؤولين	.١٢
٦٠	الإطار النظري الثلاثي للشخصية الاخلاقية	.١٣
٦٦	النموذج البارز لأصحاب المصلحة	.١٤
٩٩	هيكلية الفصل الثالث	.١٥
١٠٥	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة المسؤولة	.١٦
١٠٧	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التوجه الريادي	.١٧
١١٥	مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير القيادة المسؤولة حسب المتوسط الحسابي	.١٨
١٢١	مخطط يوضح مستوى أبعاد متغير التوجه الريادي حسب المتوسط الحسابي	.١٩
١٢٧	المسار الإنحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	.٢٠
١٣٠	المسار الإنحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية	.٢١
١٣٢	هيكلية الفصل الرابع	.٢٢

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩-٨	مصادر المقاييس لكل متغير	.١
١٢-١١	وصف عينة الدراسة	.٢
١٨-١٧	الدراسات العربية السابقة لمتغير القيادة المسؤولة	.٣
٢٠-١٨	الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير القيادة المسؤولة	.٤
٢١-٢٠	الدراسات العربية السابقة لمتغير التوجه الريادي	.٥
٢٢-٢١	الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير القيادة المسؤولة	.٦
٣٤-٣٢	مفاهيم القيادة المسؤولة	.٧
٣٦-٣٥	أوجه التشابه والاختلاف بين القيادة المسؤولة وأنواع القيادة المستندة للقيم	.٨
٧٣	مفاهيم التوجه الريادي	.٩
١٠٠	ترميز وتوصيف المتغيرات وأبعادها الفرعية	.١٠
١٠١	التحقق من عدم نقص البيانات	.١١
-١٠٢ ١٠٣	نسب اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة	.١٢
١٠٤	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	.١٣
-١٠٥ ١٠٦	تقديرات نموذج متغير القيادة المسؤولة	.١٤
-١٠٧ ١٠٨	تقديرات نموذج متغير التوجه الريادي	.١٥
-١٠٨ ١٠٩	الثبات البنائي لأداة القياس	.١٦
١١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد الشخص الأخلاقي	.١٧
١١٢	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد المدير الأخلاقي	.١٨
١١٣	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	.١٩
١١٤	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعد التركيز على النمو المستدام	.٢٠
١١٥	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة المسؤولة	.٢١

٢٢.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعدها الإبداعية	١١٦
٢٣.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعدها أخذ المخاطرة	١١٧
٢٤.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعدها الإستباقية	١١٨
٢٥.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعدها الاستقلالية	١٢٠
٢٦.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعدها الهجومية التنافسية	١٢٠
٢٧.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير التوجه الريادي	١٢٠
٢٨.	فئات تفسير مستوى معامل الارتباط	١٢٢
٢٩.	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة المسؤولة بأبعادها ومتغير التوجه الريادي	١٢٣- ١٢٤
٣٠.	تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة المسؤولة وبين متغير التوجه الريادي	١٢٨
٣١.	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير القيادة المسؤولة وبين متغير التوجه الريادي	١٣١

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	إستمارة السادة المحكمين
3	إستمارة الاستبانة
4	تسهيل مهمة

المقدمة

كانت ولا زالت القيادة من أهم العناصر التي تسهم في نجاح أو فشل المنظمات، إذ أولت النظريات الإدارية والقيادية عبر الزمن اهتماماً متزايداً بالقيادة لدورها في تحسين الأداء التنظيمي. إذ أن هنالك العديد من الانماط القيادية التي ظهرت على مر العقود وكل واحدة منها قدمت إسهامات مهمة في فهم سلوك القادة داخل المنظمات ومع ذلك، شاب بعض تلك النظريات عدد من السلبيات، مثل تركيز بعضها على القائد دون النظر إلى التفاعل بينه وبين المحيط التنظيمي أو اهتمامها فقط بالجوانب الشخصية للقائد على حساب جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية. (Bass, 1990: 21)

من هنا، ظهرت الحاجة إلى تطوير مفهوم القيادة المسؤولة كاستجابة لهذه السلبيات، إذ تجمع هذه النظرية بين الكفاءة القيادية والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، فالقيادة المسؤولة تركز على مصلحة المنظمة والمجتمع معاً، وتأخذ بعين الاعتبار التأثيرات طويلة الأمد لقرارات القادة، هذه القيادة لا تنظر فقط إلى النتائج المالية الفورية، بل تسعى إلى تحقيق تأثير إيجابي مستدام على الأفراد والمجتمعات والبيئة لأن القادة المسؤولين نماذج يُحتذى بها، فهم يتبنون قيم الشفافية، والنزاهة، والمساءلة، مما يعزز الثقة بين القادة والموظفين والمستفيدين (Maak & Pless, 2006: 103).

تتطلب القيادة المسؤولة من القادة أن يكونوا واعين للأثار الاجتماعية والبيئية لقراراتهم، ويعني ذلك اتخاذ إجراءات تعزز من الاستدامة وتحسين جودة الحياة، كما أن هذه القيادة تدعم بيئة عمل شاملة وتشاركية، إذ يتم تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال وقد أصبحت هذه النظرية محوراً للدراسات الحديثة، ولاسيما في العالم الغربي، فقد تبنتها المنظمات لتعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، كما ساهمت في تعزيز سمعة المنظمات وزيادة ولاء الموظفين والزبائن، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمات (Waldman et al., 2006: 1710).

إلى جانب القيادة المسؤولة، يمثل التوجه الريادي دوراً حاسماً في المنظمات ذات التوجه التنافسي، فهو يتيح لها استكشاف الفرص الجديدة وتحقيق النمو من خلال تعزيز مرونتها واستجابتها للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، إذ يعمل القادة الرياديون على تشجيع روح الابتكار، مما يساهم في تطوير حلول مبتكرة لمواجهة تلك التغيرات. ذلك لأن المنظمات التي تتبنى هذا التوجه يكون لديها قدرة أكبر على إدارة المخاطر واتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على البيانات، كما يساهم التوجه الريادي في بناء ثقافة تنظيمية تركز على التميز، مما يعزز من قدرة المنظمة على جذب المواهب والحفاظ عليها (Covin & Slevin, 1991: 12).

ولذا فإن دراسة القيادة المسؤولة والتوجه الريادي معاً، يفتحان آفاقاً جديدة للدراسات البحثية، حيث نعتقد أنه يمكن لهذه العلاقة أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة على التكيف والابتكار، لذا، فإن دراسة تأثير القيادة المسؤولة في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال تعد ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية والكفاءة في بيئات الأعمال المعاصرة على المستوى المحلي.

بناءً على ذلك، كان من المناسب اختيار عينة من قيادات العتبة العباسية المقدسة لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومحاولة تطبيق النظريات الفكرية في بيئة العمل الميدانية لهذه القيادات، إذ أن دراسة هذه العلاقة في هذه العينة ستوفر رؤية واضحة حول تأثير هذا النوع من القيادة على الأداء التنظيمي والتوجه الاستراتيجي.

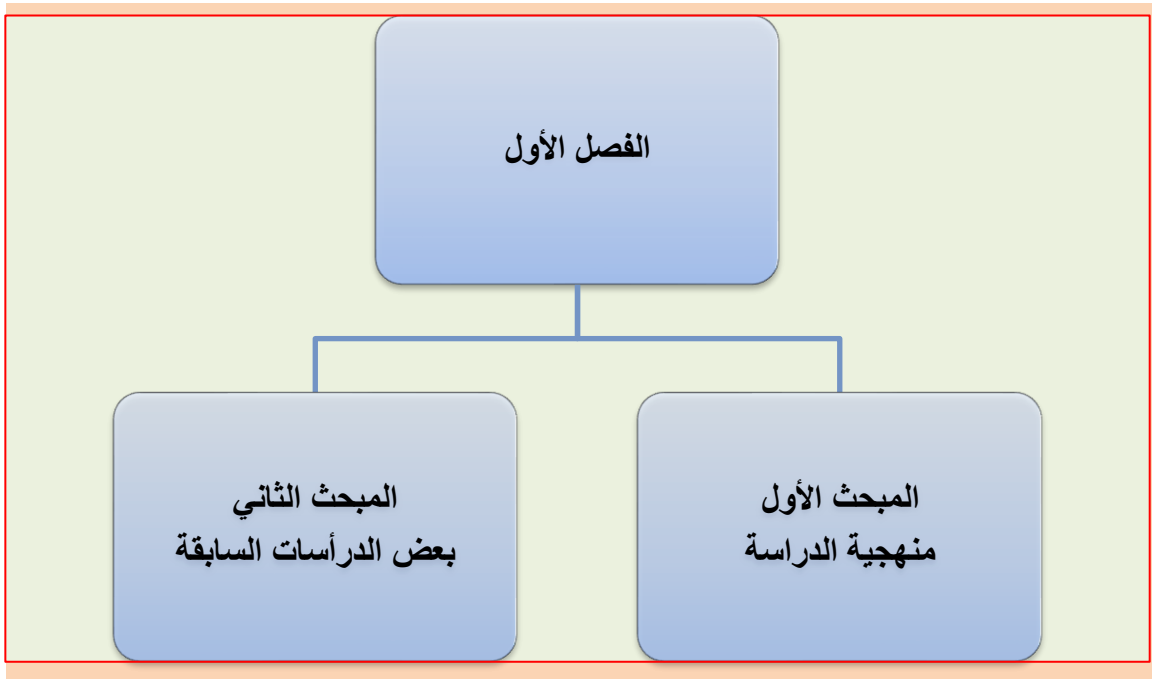
وبهدف تغطية مضامين الرسالة نظرياً وعملياً، تأطرت مكوناتها ضمن أربعة فصول رئيسية، فقد تناول **الفصل الأول** منهجية الدراسة وبعض الجهود المعرفية السابقة، مما يوفر إطاراً للمنهجية المتبعة، وفي **الفصل الثاني**، تم تأطير المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث: الأول تناول القيادة المسؤولة، والثاني ركز على التوجه الريادي. فيما ركز الثالث على اكتشاف العلاقة بين المتغيرين، أما **الفصل الثالث**، فقد تناول الجانب العملي (الميداني) للدراسة عبر ثلاثة مباحث: المبحث الأول ركز على إختبار وتطوير مقاييس الدراسة، والمبحث الثاني تناول وصف وتشخيص وتحليل النتائج، بينما خصص المبحث الثالث لإختبار فرضيات الدراسة، أما **الفصل الرابع** والآخر فقد اختتم الدراسة من خلال عرض الاستنتاجات وطرح التوصيات والمقترحات المستقبلية، والتي يأمل الباحث من خلالها تعزيز أداء المنظمة المبحوثة والمنظمات التي يمكن ان تستفيد من هذه الدراسة.

الفصل الأول

منهجية الدراسة وبعض الدراسات المنهجية السابقة

تمهيد...

يعد هذا الفصل بوابة للدخول في موضوع دراستنا الموسومة بـ (القيادة المسؤولة وتأثيرها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال)، إذ يتكون هذا الفصل من مبحثين، الأول يتم فيه استعراض منهجية الدراسة والتي تضم (مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، مخطط الفرضي للدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، الأساليب والادوات الاحصائية)، اما الثاني فيشمل الدراسات السابقة، والشكل (1) أدناه يوضح ذلك:



الشكل (1) مخطط الفصل الأول

المصدر من إعداد الباحث

الفصل الأول _ المبحث الأول منهجية الدراسة

توطئة

منهجية الدراسة تتمثل في مجموعة من الخطوات التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى نتائج عن موضوع الدراسة، تمثل هذه المنهجية مساراً يسلكه الباحث في دراسته، بهدف إرساء الجوانب النظرية والتطبيقية، وتعدُّ من الأساسيات في البحث العلمي، تبدأ منهجية الدراسة بوضع مشكلة الدراسة وتوضيح أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، تبرز أهمية الدراسة وتوضح فرضياتها، مع بيان مجتمع الدراسة وعينتها، تشتمل أيضاً على الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مع توضيح الحدود الزمانية والمكانية والبشرية للدراسة، تتضمن المنهجية أيضاً بناء المخطط الفرضي الذي يوضح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المختلفة، كما تقدم التعريفات الإجرائية للدراسة، مع تحديد المتغيرات الرئيسة والفرعية التي ستدرس، وعليه يمكن حصر فقرات منهجية الدراسة بما يأتي :-

أولاً- مشكلة الدراسة:

تعد القيادة المسؤولة من الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، كونها تركز على تبني القيم الأخلاقية والممارسات المستدامة التي تسهم في تعزيز ريادة المؤسسات، ومع تزايد التحديات التي تواجه بيئات الأعمال، أصبح من الضروري تحليل مدى تطبيق هذه المفاهيم في المنظمات التي تتميز بدور استراتيجي وحيوي في مجتمعاتها، مثل العتبة العباسية المقدسة، والتي تُعرف بريادتها في المشاريع الاستثمارية والخدمية التي تسهم في التنمية المستدامة للمجتمع المحلي في محافظة كربلاء.

ولذا قام الباحث بصفته موظفًا في العتبة العباسية المقدسة ومتعايشًا مع طبيعة العمل في عدد من أقسامها ومشاريعها، بتشخيص عدم وجود أي دراسة أجريت على العتبة المقدسة وفق متغيري القيادة المسؤولة والتوجه الريادي رغم أهميتهما في هذا المجال، ومن خلال عدد من المقابلات والاتصالات التي أجريت مع عدد من المسؤولين ضمن سياق العمل، لوحظ وجود ممارسات تدل على تبني العتبة المقدسة لهذين المتغيرين، سواء من خلال السياسات، أو الخطط، أو حتى بعض السلوكيات الإدارية الظاهرة. ورغم ذلك، انطلق الباحث في دراسته من تساؤلات حول مدى التطبيق الفعلي لهذين المتغيرين، فهل تعكس هذه الممارسات توجهًا نظريًا فقط، أم أنها تجسد ثقافة تنظيمية قائمة على أسس الاستدامة والابتكار؟ وهل يتم تطبيق القيادة المسؤولة والتوجه الريادي بأسلوب يعزز من كفاءة الأداء ويحقق الأهداف الاستراتيجية للعتبة المقدسة؟ أم أن هناك فجوة بين التصور والتنفيذ الفعلي؟

أي فجوة بين التخطيط والتنفيذ، حيث تُعتمد مفاهيم المتغيرين كشعارات دون تطبيق فعلي، مما يعكس ضعف الالتزام التنظيمي، أو غياب الأدوات الداعمة، أو تأثير الثقافة التنظيمية غير الملائمة، مما يستوجب مراجعة الاستراتيجيات لضمان ترجمة المبادئ النظرية إلى ممارسات عملية فعالة.

ومن هنا نجد إن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيس التالي:

هل تؤثر القيادة المسؤولة في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال؟

أمام ذلك تتكون لدينا جملة من الاستفسارات الفرعية التي يمكن أن تشكل إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ١- ما مستوى توافر القيادة المسؤولة بأبعادها (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، الإهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) في العتبة العباسية المقدسة؟
- ٢- ما مستوى توافر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، أخذ المخاطرة، الإستباقية، الإستقلالية، الهجومية التنافسية) في العتبة العباسية المقدسة؟
- ٣- ما مستوى الإرتباط بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي، وما أبرز ابعاد القيادة المسؤولة إرتباطاً بالتوجه الريادي في العتبة العباسية المقدسة؟
- ٤- ما مستوى تأثير للقيادة المسؤولة في تعزيز التوجه الريادي، وما أبرز ابعاد القيادة المسؤولة تأثيراً في تعزيز التوجه الريادي في العتبة العباسية المقدسة؟

ثانياً- أهمية الدراسة

يواجه الباحثون العديد من الدوافع التي تحثهم على اختيار موضوعات الدراسة الفكرية والميدانية، فضلاً عن منهجية وأسلوب تحليلها، ولذا يسعون من خلال ذلك إلى تحديد الفكرة الرئيسة التي تستند عليها أبحاثهم، ليتمكنوا من توظيف متغيراتها بطريقة متناسقة ومتكاملة، ولذا فإن الباحث يعتقد بأن أهمية دراسة هذين المتغيرين تنطوي في الآتي:

١- الأهمية العلمية – سد فجوة معرفية

تحتاج المكتبة العربية بشكل عام، والعراقية بشكل خاص، إلى دراسة استطلاعية تحليلية تربط بين المتغيرات الرئيسة (القيادة المسؤولة والتوجه الريادي)، والتي لم تُدرس بشكل مجتمع من قبل حسب علم الباحث، هذا النقص في الدراسات السابقة شكّل دافعاً وحافزاً للباحث لتبني هذه المتغيرات وبناء الأساس الفكري المناسب بالإعتماد على المراجع والمصادر ذات الصلة، بهدف إثراء المعرفة وسد الفجوة الواضحة في هذا المجال، كما تهدف الدراسة الحالية إلى أن تكون نقطة انطلاق لدراسات أخرى تتعمق في هذه المتغيرات لذا يمكن ايجاز اهميتها في مايلي :

- أ- عدم وجود دراسات توضح العلاقة بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي، لذلك تعد الدراسة الحالية هي أول دراسة على مستوى الدراسات (الاجنبية أو العربية) بحسب علم الباحث تفسر هذه العلاقة.
- ب- كونها أول دراسة تناولت جميع القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة بحسب إطلاع الباحث، كون باقي الدراسات اتخذت أما مشاريع أو مؤسسات أو منشآت العتبة العباسية المقدسة ميداناً لها.
- ت- تعد مساهمة متواضعة في فصح المجال امام الباحثين للبحث في ميادين أخرى (صناعية، زراعية، تعليمية) تتعلق بمتغيري الدراسة وإرتباطها بمتغيرات أخرى.

٢- الأهمية الميدانية:

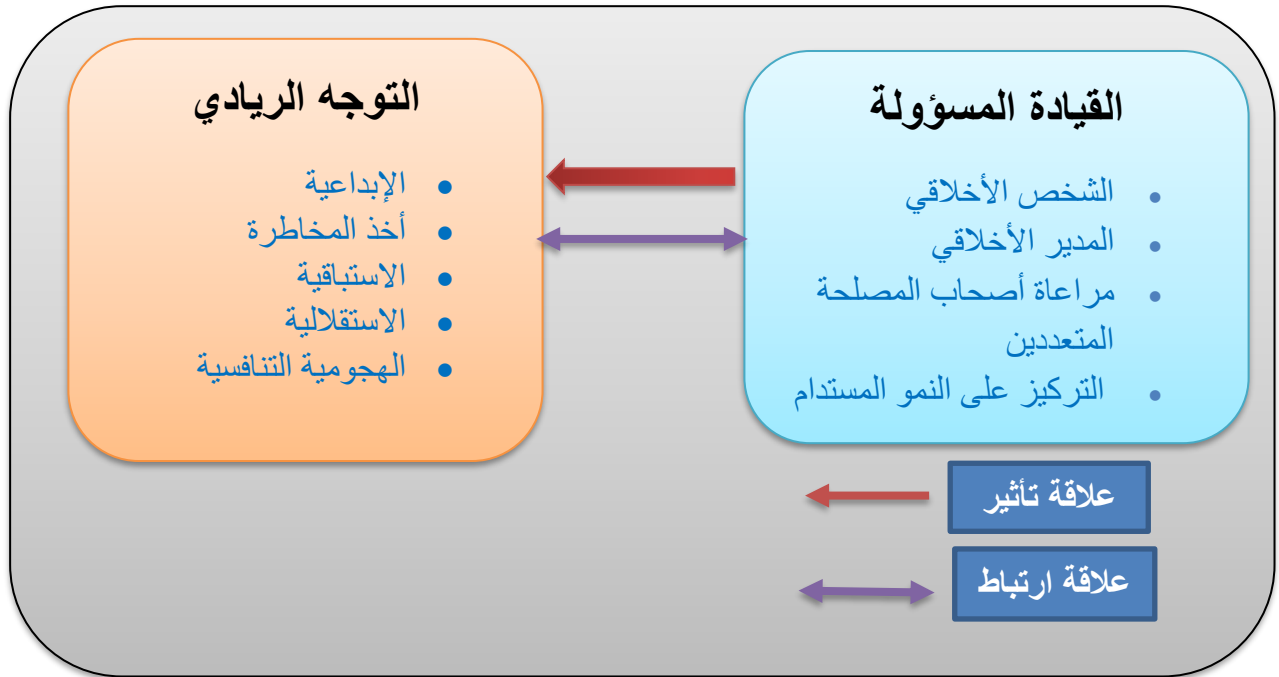
- يمكن أن توضح الأهمية الميدانية للدراسة كيف يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في حل مشكلات فعلية أو تطوير ممارسات في الواقع، بحيث يستفيد منها الأفراد، أو المؤسسات، أو المجتمع بشكل عام، مثل:
١. تطوير برامج تدريب للقادة تركز على تعزيز المسؤولية والإلتزام الأخلاقي، مما يحفز القادة على دعم الإبداع وإعطاء الموظفين حرية التجربة والمخاطرة.
 ٢. إمكانية ربط القيادة المسؤولة بالأهداف التنظيمية والاستراتيجية، وبالتالي ضمان أن القرارات الريادية تتماشى مع قيم المنظمة وتطلعاتها على المدى الطويل.
 ٣. تحفيز المنظمات على وضع استراتيجيات شاملة تعزز من توازن السلطة بين القادة والموظفين، مما يساهم في إشراك الجميع في عملية صنع القرار وتعزيز الابتكار المؤسسي.
 ٤. تأسيس وحدات متخصصة داخل المنظمات تُعنى بمتابعة وتقييم مخرجات الإبداع والابتكار، مع توفير دعم مادي ومعنوي مستمر للموظفين أصحاب الأفكار الريادية.
 ٥. تعزيز الاستدامة التنظيمية من خلال تطبيق القيادة المسؤولة كأساس لتطوير ثقافة العمل، ما يساهم في خلق بيئة جاذبة للمواهب وتكوين علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة.

رابعاً: أهداف الدراسة

- ١- تشخيص مستوى القيادة المسؤولة بأبعادها الأربعة (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، الإهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) في ضوء إجابات القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة.
- ٢- تشخيص مستوى التوجه الريادي بأبعاده الخمسة (الإبداعية، أخذ المخاطرة، الإستباقية، الاستقلالية، الهجومية التنافسية) في ضوء إجابات القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة.
- ٣- إختبار علاقة الإرتباط بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي في المنظمة المبحوثة.
- ٤- إختبار علاقة تأثير القيادة المسؤولة على التوجه الريادي في المنظمة المبحوثة.

يعرض المخطط الفرضي فكرة الدراسة بشكل معبر، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها، فقد تم تصميم المخطط بناءً على مسح شامل للأدبيات العلمية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وبعد مراجعة دقيقة للدراسات الحديثة في هذا المجال، وقد تم تطوير المخطط الفرضي ليعكس العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين الأبعاد والمتغيرات الرئيسية والفرعية، مما يدعم مشكلة الدراسة ويحقق أهدافها ويصور فرضياتها ومنطلقاتها الفلسفية، يهدف الباحث من خلال هذا المخطط إلى تضمين جميع متغيرات الدراسة في صورة إجمالية، مما يسهل قياس علاقات الارتباط والتأثير بينها بشكل منفرد أو إجمالي. ونفهم المخطط بشكل أكثر تفصيلاً، يمكن تقسيمه إلى جزئين متفاعلين وكما مبين في الشكل (2):

١. **المتغير المستقل:** يتمثل في القيادة المسؤولة التي تشمل أربعة أبعاد فرعية وهي: (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين، والتركيز على النمو المستدام).
٢. **المتغير التابع:** يتمثل في التوجه الريادي، الذي يشمل خمسة أبعاد فرعية وهي: (الإبداعية، أخذ المخاطرة، الإستباقية، الاستقلالية، والهجومية التنافسية).



الشكل (2)
المخطط الفرضي للدراسة
المصدر: من اعداد الباحث

تمثل الفرضيات حلول متوقعة تتوافق مع تشخيص مشكلة الدراسة والتساؤلات الفكرية والميدانية المثارة، وبناءً على التفكير والاستدلال المنطقيين المعتمدين على البناء الفكري الإداري والتنظيمي، وما يمتلكه الباحث من تصور عن واقع العينة المشمولة بالدراسة، تم وضع مجموعة فرضيات تهدف إلى إختبار المخطط الفرضي للدراسة وكالتالي:

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي" على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في المنظمة عينة الدراسة وتنفرع منها:

أ- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي والتوجه الريادي.

ب- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد المدير الأخلاقي والتوجه الريادي.

ت- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الإهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين والتوجه الريادي.

ث- توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على النمو المستدام والتوجه الريادي.

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: - "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المسؤولة في التوجه الريادي" على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في المنظمة عينة الدراسة وتنفرع منها:

أ- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشخص الأخلاقي في التوجه الريادي.

ب- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمدير الأخلاقي في التوجه الريادي.

ت- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين في التوجه الريادي.

ث- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على النمو المستدام في التوجه الريادي.

سابعاً: متغيرات الدراسة ومقاييسها

الجدول (١) يوفر توضيحاً عن متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية، فضلاً عن عدد الفقرات المتضمنة، ويوضح مصدر المقياس المعتمد لكل متغير.

الجدول (١) مصادر المقاييس لكل متغير

مصدر المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Agarwal & Bhal, 2020:6-7)	6	الشخص الأخلاقي	القيادة المسؤولة
	5	المدير الأخلاقي	

	5	الإهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين	
	4	التركيز على النمو المستدام	
(Martens et al.,2018:256)	3	الإبداعية	التوجه الريادي
	3	أخذ المخاطرة	
	3	الإستباقية	
	4	الإستقلالية	
	2	الهجومية التنافسية	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات الإدارية المذكورة.

ثامناً: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

من أجل توضيح معالم الدراسة الحالية يستوجب تحديد الحدود المكانية والزمانية في الدراسة لتحديد نطاق الدراسة بدقة وتوجيه القراء لفهم السياق والنتائج بشكل أفضل وكما يأتي:

١- الحدود المكانية:

تم اختيار (العتبة العباسية المقدسة) في محافظة كربلاء المقدسة ليشتمل عليها الجانب الميداني من الدراسة، كونها منظمة متميزة وتشتمل على كم كبير من المشاريع الاستثمارية والخدمية، تنتشر في أرجاء محافظة كربلاء وعلى نطاق واسع، وفي عدد من المحافظات العراقية والدول العربية والإسلامية.

٢- الحدود الزمانية:

امتدت فترة إعداد هذه الدراسة التي تناولت الجوانب النظرية والميدانية من 25/10/2023 إلى 14/11/2024، إذ قُسمت هذه المدة إلى قسمين: الأول تضمن إعداد منهجية الدراسة والجوانب النظرية، بينما ركز الثاني على إعداد الجوانب الميدانية، بما في ذلك جمع المعلومات الضرورية، وتوزيع وجمع استمارات الاستبانة، بالإضافة إلى تحليل البيانات وتفسير النتائج.

تاسعاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة

١- مجتمع الدراسة

إن العتبات المقدسة في العراق والعالم الإسلامي كانت ومازالت مناراً ومزاراً يلجأ إليه ملايين المحبين والزائرين شوقاً وحباً لأهل البيت الكرام (عليهم سلام الله وصلواته) وخصوصاً مرقدي الإمام الحسين وأخيه العباس (عليهما السلام) في كربلاء المقدسة، إذ شهدت هذه العتبات مراحل متعددة من الإعمار والتطوير على أيدي السلاطين

والأمراء والرؤساء من العصور المختلفة فضلاً عن تبرعات الميسورين، أما في العشرين سنة الأخيرة التي تلت سقوط النظام السابق في العراق، بدأت مرحلة جديدة بتولي المرجعية الدينية العليا في النجف الإشراف على العتبات بعد إقرار قانون خاص بها من قبل مجلس النواب العراقي، إذ شهدت العتبات، سيما العتبة العباسية المقدسة حملات تطويرية واسعة بمشاركة كوادر وطنية وأحياناً أجنبية لضمان أفضل المعايير في تخطيط وإدارة وتنفيذ عدد كبير من المشاريع.

وقد كانت من باكورة المشاريع المنجزة في العتبة العباسية المقدسة هو إستحداث الأقسام والشعب والوحدات والمراكز والمنظمات في مجالات متنوعة هندسية ومالية وإدارية وعلمية وثقافية وتنظيمية وخدمية وغيرها، للتكامل في النهوض بالعتبة واستحداث خدمات متنوعة لزائريها، وإتمام البنية التحتية لها وللشعب والوحدات التي تأسست ضمنها، كتأسيس الأقسام الهندسية التي تنفذ المشاريع المختلفة ورفدها بالأجهزة الضرورية لعملها، وإنشاء المستشفيات والجامعات وتجهيز متطلبات مراكز الثقافة والإعلام كالمكتبة والمكتبة الإلكترونية ومراكز الطباعة ودور النشر ومراكز التسويق ومنظمات الاغذية والصناعات المختلفة والحراسات الامنية وغيرها، لتنهض بها وتحولها إلى مركز إشعاع حضاري رائد يليق بمن ضمته بين جناباتها.

الجدير بالذكر ان عدد منتسبي العتبة المقدسة لم يبلغ سابقاً ما بلغه في السنوات الأخيرة، إذ كان عددهم عند تأسيس ادارتها الاولى حوالي (100) منتسب أو اقل، في حين يبلغ عددهم الآن قرابة (20000) منتسباً، إذ تحول العمل من النشاط الفردي الخدمي (الذي يؤدي وظائف محدودة جداً رغم أهميتها وروحانياتها لدى الملايين، إذ لم تتعدى المهام والأعمال آنذاك فتح الابواب وغلقها وحراستها وفرش المكان الطاهر وتنظيفه وغسله) إلى العمل المنظمي الشامل، إذ تضم العتبة المقدسة الآن أكثر من (75) قسماً وموقفاً، لكل منها مسؤولون وعشرات المشرفين والعاملين المتخصصين.

وأخيراً فإن دراسة العتبة العباسية المقدسة كمنظمة أعمال لها أهمية كبيرة من عدة جوانب:

- أ- **الدور الإقتصادي:** تساهم العتبة العباسية المقدسة في التنمية الإقتصادية من خلال إدارة مجموعة من المشاريع الاستثمارية التي توفر فرص عمل للمجتمع المحلي مثل **شركة نور الكفيل وشركة الجود**، كما أن السياحة الدينية التي تجذب ملايين الزوار سنوياً تعزز الإقتصاد المحلي عبر الإنفاق السياحي.
- ب- **التنمية الإجتماعية:** تمثل العتبة دوراً محورياً في التنمية الإجتماعية من خلال برامجها الإجتماعية والخيرية التي تهدف لتحسين الظروف المعيشية للفئات المحتاجة وتعزيز التكافل الاجتماعي مثل **مؤسسة الامام الرضا** فضلاً عن ذلك تدير مؤسسات تعليمية وصحية تقدم خدمات تعليمية وصحية جيدة في المجال الصحي والتعليمي مثل **جامعتي الكفيل والعميد ومجموعة العميد التعليمية**.

- ت- الإدارة والتنظيم: تقدم أساليب الإدارة والتنظيم في العتبة نموذجًا يُحتذى به في إدارة المشاريع الكبيرة والمتنوعة بكفاءة، ويبرز التخطيط الاستراتيجي في قدرتها على تنفيذ مشاريعها بنجاح، مما يُعد مثالاً يُحتذى في مجالات أخرى مثل مشروع تحلية المياه المنشور على نطاق واسع في محافظة كربلاء.
- ث- الحفاظ على التراث: تؤدي العتبة دورًا أساسيًا في الحفاظ على المعالم التاريخية والتراث الإسلامي، مما يعزز الهوية الثقافية والدينية، كما تدعم البحوث والدراسات في المجالات الدينية والتاريخية، مما يثري المعرفة الإنسانية مثل مكتبة العتبة والمستودع الرقمي ودار المخطوطات ومؤسسة الوافي.
- ج- التنمية المستدامة: تساهم العتبة في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تنفيذ مشاريع تهدف إلى الحفاظ على البيئة وتعزيز الوعي بالممارسات البيئية المستدامة مثل مشروع جنة الفردوس وواحات الحزام الأخضر.
- ح- التكنولوجيا والابتكار: تعتمد العتبة على التكنولوجيا والابتكار في إدارة عملياتها المختلفة، مما يعزز الكفاءة والإنتاجية ويحفز الابتكار في تقديم الخدمات المتنوعة مثل معهد الكفيل لتقنية المعلومات ومشروع تجميع الشاحنات.

ولكل ماسبق فإن دراسة العتبة العباسية المقدسة كمنظمة أعمال تسلط الضوء على كيفية توازن المنظمات بين الحفاظ على التراث وتقديم خدمات حديثة وفعالة، مما يمكن أن يكون نموذجاً مهماً لدراسات الإدارة والتنمية.

٢- عينة الدراسة

اعتمد الباحث العينة العشوائية في عملية جمع البيانات للقيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة (رئيس قسم، معاون رئيس قسم، مسؤول شعبة)، فقد بلغ حجم كامل المجتمع (550) فرد وتم اختيار عينة عشوائية قوامها (226) فرد بحسب جدول مورجان (Krejcie & Morgan, 1970: 607-610)، وعليه تم توزيع (٢٢٦) استبانة، استرجعت بالكامل، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي أن نسبة الاستجابة كانت (100%).

٣- وصف عينة الدراسة

نقدم وصفاً لعينة الدراسة الحالية في الجدول (2)، والذي يوضح المعلومات الديموغرافية الخاصة بالعينة، إذ يتضمن بيانات عن الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، مما يساهم في فهم الخصائص الأساسية للأفراد المشاركين في الدراسة، كما يساعد هذا الوصف في تقييم مدى تمثيل العينة للمجتمع المستهدف.

جدول (2) يمثل وصف لعينة الدراسة البالغ حجمها = 226

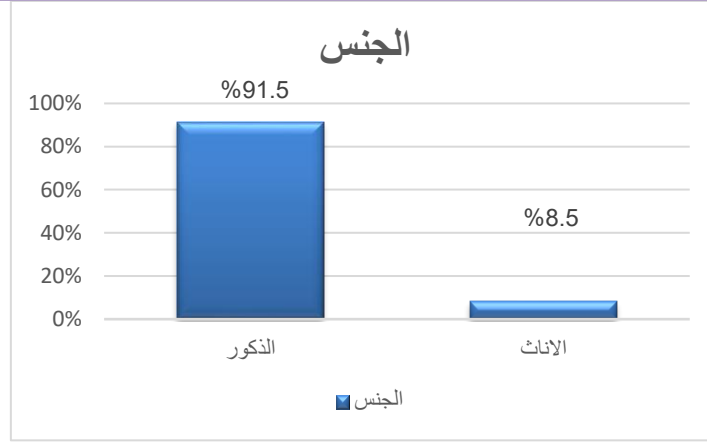
الخصائص	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	207	91.5%
	الإناث	19	8.5%

100%	226		المجموع
6.5%	14	20-30 سنة	العمر
49%	110	31-40 سنة	
25%	57	41-50 سنة	
19.5%	44	50 سنة فأكثر	
100%	226		المجموع
16%	37	إعدادية	المؤهل العلمي
14.5%	33	دبلوم فني	
49.5%	111	بكالوريوس	
4.5%	10	دبلوم عالي	
8%	18	ماجستير	
7.5%	17	دكتوراه	
100%	226		المجموع
7%	16	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
27%	61	5-10	
33.5%	76	11-15	
32.5%	74	16 فأكثر	
100%	226		المجموع
12%	27	رئيس قسم	المنصب الوظيفي
20%	45	معاون رئيس قسم	
68%	154	مسؤول شعبة	
100%	226		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الاستبانة

أ- الجنس (ذكر - أنثى)

نلاحظ من الجدول (2) أن عدد الذكور كان (207) وبنسبة (91.5%) متفوقة على نسبة الإناث التي بلغت (8.5%) وبعدهد (19)، هذا التباين الواضح يدل على ان العتبة العباسية المقدسة تعتمد في إدارتها على القيادات الذكورية أكثر من الأنثوية، هذا الفارق يعزى إلى خصوصية العتبة العباسية المقدسة والتي تستوجب إعتقاد أساليب عمل أو استراتيجيات معينة تستلزم توظيف العنصر الرجالي بشكل كبير مما يحتم تولية قيادات ذكورية عليهم وكما موضح في الشكل (3):

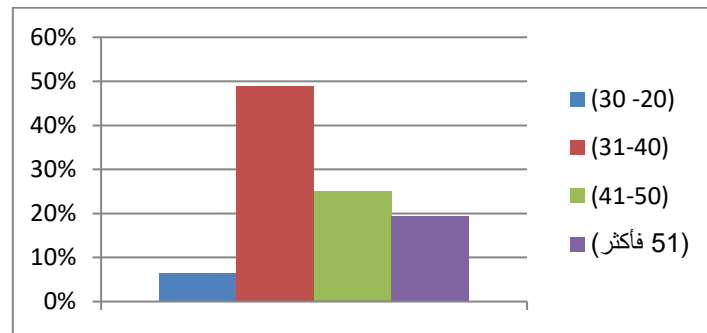


الشكل (3) رسم بياني – توزيع العينة حسب الجنس (ذكر - انثى)

ب- الفئة العمرية

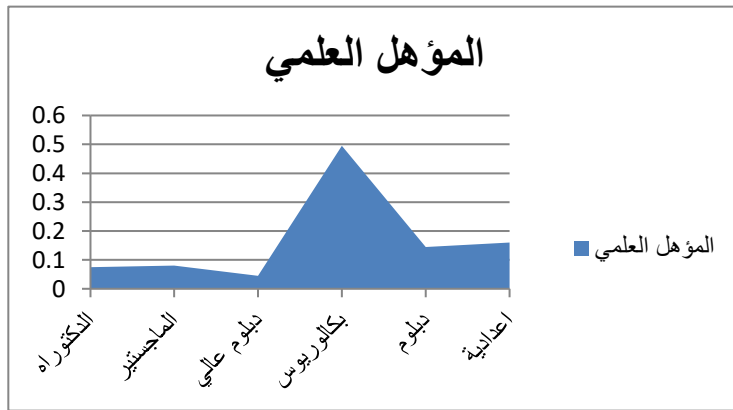
نلاحظ من الجدول (2) إن الفئة العمرية (31 - 40 سنة) كانت نسبتهم الأعلى إذ بلغت (49%) وبعدها (110) فرداً، تلتها الفئة العمرية (41-50 سنة) إذ كانت نسبتهم (25%) وبعدها (57) فرداً، ثم جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) إذ بلغت نسبتهم (19.5%) وبعدها (44) فرداً، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة العمرية (20-30 سنة) وبنسبة قدرها (6.5%) وبعدها (14) فرداً .

إذ نلاحظ أن الفئة العمرية (20-30 سنة) والفئة (31-40 سنة) معاً، شكلت نسبة عالية والتي بلغت (55.5%) وهذا يشير إلى تفضيل إدارة العتبة العباسية المقدسة للدماء الجديدة والإهتمام بها بسبب تميزها بروح الشباب والمعنويات العالية والحيوية والإندفاع، فضلاً عن الرغبة في العمل وبذل الجهود والسعي والطموح إلى الأفضل؛ في حين أن الفئة (41-50 سنة) والفئة (50 سنة فأكثر) شكلت ما مجموعه (44.5%)، إذ تتميز هذه الفئات بالنضج والمهارة والخبرة في مجال العمل، بالإضافة إلى قدرتهم التشخيصية على تمييز مستوى متغيرات الدراسة ميدانياً ودقة التعبير عن واقعية فقراتها، مما يشير إلى إمكانية الإعتماد عليها بشكل عام، ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل (4) :



الشكل (4) رسم بياني للفئات العمرية

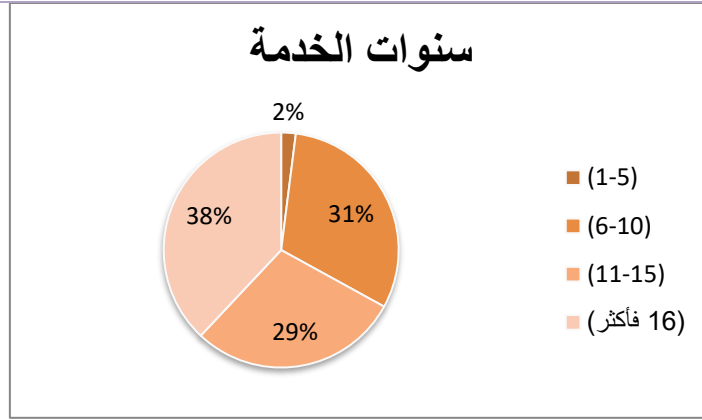
نلاحظ من الجدول (2) أن نسبة (16%) من حجم عينة الدراسة يحملون الشهادة الإعدادية، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الدبلوم (14.5%)، أما الحصة الأكبر فكانت من نصيب حملة شهادة البكالوريوس فقد بلغت نسبة الحاصلين عليها (49.5%)، كذلك نلاحظ ان مجموع نسبة الحاصلين على الشهادات العليا بلغ (20%) من حجم العينة المبحوثة وبواقع (4.5%) دبلوم عالي، (8%) ماجستير، و(7.5%) دكتوراه، وهذا أن دل على شيء يدل على ان غالبية عينة المجتمع يملكون شهادات جامعية ومؤهلات جيدة تمكن إدارة العتبة المقدسة من اتخاذ القرارات السليمة، فضلاً عن كون هذه المؤهلات تسهم في بناء تصورات واضحة لدى العينة عن متغيرات الدراسة، مما ينعكس إيجاباً للإجابة على فقرات الاستبانة، كما موضح في الشكل (5) :



الشكل (5) مخطط لبيان نسب المؤهل العلمي

ث- سنوات الخدمة

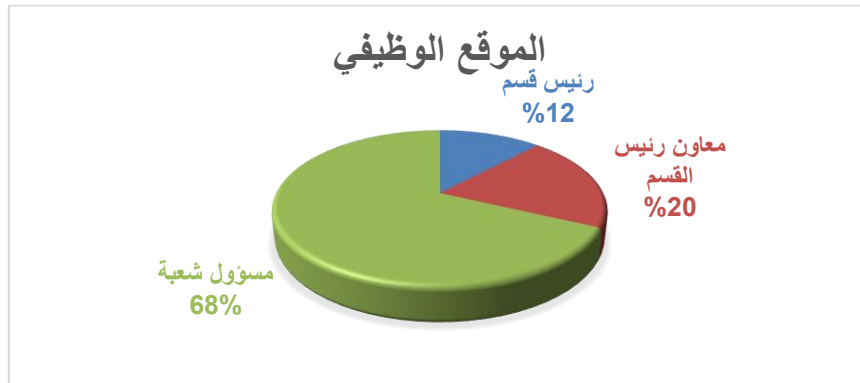
يشير الجدول (2) إلى أن الأفراد الذين لديهم خدمة (16 سنة فأكثر) و(11-15 سنة) قد شكلوا نسبة كبيرة بلغت (66%) من حجم العينة، في حين أشارت نسبة (27%) من الذين لديهم خدمة (5-10 سنوات)، أما النسبة الأقل فجاءت من نصيب الذين قضوا (أقل من 5 سنوات) خدمة في العتبة المقدسة والتي شكلت (7%) من عينة الدراسة، وهذا يعني أن إدارة العتبة المقدسة تعطي المناصب الإدارية إلى من يمتلك خدمة أقدم أكثر من ذوي الخدمة الأقل، كما يعني أيضاً أن العينة تمتلك خزين تراكمي من الخبرة والمعرفة وهذا بدوره يسعف إجاباتهم ومدى إدراكهم لفقرات الاستبانة، وكما موضح في الشكل (6) :



الشكل (6) مخطط لتوضيح نسب سنوات الخدمة

٥- الموقع الوظيفي:

يتبين من النتائج الواردة في الجدول (2) إن غالبية أفراد عينة الدراسة تمثلت بمسؤولي الشعب إذ بلغت نسبتهم (٦٨٪)، ثم تلتها فئة معاوني رؤساء الأقسام بنسبة (20٪)، وأخيراً فإن نسبة (12٪) من حجم العينة أشارت إلى فئة رؤساء الأقسام، وهذه النسب تدل على أن المنظمة المبحوثة هي منظمة ذات هيكل تنظيمي طبيعي متوازن، والشكل (7) يوضح ذلك:



الشكل (7) مخطط لبيان الموقع الوظيفي

عاشراً: أدوات جمع البيانات

لتحقيق المتطلبات العملية والنظرية للدراسة الحالية وللوصول إلى شكلها النهائي، تم الاعتماد على الأساليب التالية:-

أ- الجانب النظري:- لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، إعتد الباحث في بناء الجانب النظري على المصادر المتاحة التي تناولت موضوع الدراسة، إذ إستخدم الباحث مجموعة من المراجع العلمية الأجنبية والعربية، مثل الكتب والمقالات والبحوث والرسائل والأطروحات، التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ب - الجانب الميداني: - استخدام الباحث إستمارة الإستبانة كوسيلة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، فضلا عن تصميمها بصياغات واضحة ومتسقة، وإستخدام عبارات سلسة وسهلة الفهم وتجنب العبارات الصعبة غير المفهومة للمستجيب، كما تم مراعاة محاكاة الجانب الميداني والعمل الواقعي في المنظمة عينة الدراسة.

ولتحقق الغرض الذي وجدت من أجله تم عرض إنموذج الاستبانة الأولي على مجموعة من الخبراء المحكمين، لتقييم مدى توافق فقرات الإستبانة مع متغيرات الدراسة، إذ افادَ الباحث من الملاحظات الجوهرية التي قدموها؛ تم تعديل بعض الفقرات والصياغات بناءً على ملاحظات الخبراء، وأصبحت الاستبانة جاهزة بصيغتها النهائية، (ملحق رقم ٣) وتضمنت الاستبانة جزئين وكما يأتي:

الجزء الأول تم تضمين معلومات تعريفية عامة عن العينة المدروسة، مثل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والموقع الوظيفي.

أما في الجزء الآخر فقد تضمن متغيرات الدراسة على النحو التالي:

أ- القيادة المسؤولة: إذ تم تقديرها بأربعة أبعاد وإحتوى على مجموع (20) فقرة.

ب- التوجه الريادي: إذ تم تقديره بخمسة أبعاد وإحتوى على مجموع (15) فقرة، ما يجعل إجمالي عدد الفقرات في الاستبانة يبلغ (35) فقرة.

تم إستخدام مقياس Likert الخماسي في جميع مقاييس الإستبانة، إذ يتيح تصنيف درجات الإجابة من "أفق بشدة" إلى "لا أفق بشدة"، بترتيب يتراوح بين (1 و 5).

أحد عشر: أساليب المعالجة الإحصائية

تم الإعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة مثل (SPSS.V.25، Amos V23، و Microsoft Excel 2016)، فضلاً عن نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة وفرضياتها وكما يلي :

أولاً: أدوات الصدق والثبات وتتضمن الآتي :

- التحليل العاملي التوكيدي: يُستخدم لتأكيد الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة، ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع إجابات العينة.
- معامل الثبات: يُستخدم للتحقق من إستقرار المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات في الميدان، دون تعقيدات أو تداخلات، ما يسهم في تعزيز الاستدلالية والموثوقية في النتائج.

- الوسط الحسابي: يُستخدم لتحديد مستوى الإجابة على فقرات الدراسة ومستوى المتغيرات ميدانياً.
- الانحراف المعياري: يُستخدم لتبيان التشتت في إجابات عينة الدراسة.
- الأهمية النسبية: يُستخدم لتحديد شدة الإجابات ومدى أهميتها النسبية ميدانياً.

ثالثاً: الأدوات الإحصائية التحليلية:

- نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): تُستخدم لقياس مستوى العلاقات التأثيرية البسيطة والمتعددة بين المتغيرات، وتقدم دليلاً يدعم توجه الباحث نحو قبول فرضية معينة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يُستخدم لتحديد قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول _ المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئة

يتضمن هذا المبحث بعض الجهود المعرفية السابقة ذات الأهمية، من كونها ترفد الدراسة بمعلومات دقيقة وواقعية، تمثل أهم ما إنتهت إليه جهود الباحثين في موضوع الدراسة الحالية، وأيضاً تحد وتمنع من التداخل في البحوث المستقبلية، كما وتعد الدراسات السابقة دليلاً إسترشادياً لتجنب الإشكاليات التي تعرض لها الباحثون السابقون، ولما تقدم سيتم عرض بعض أهم الدراسات بحسب إطلاع الباحث، ذات العلاقة بمتغيري الدراسة والمتمثلة بـ القيادة المسؤولة والتوجه الريادي وتم تقسيم الدراسات إلى عربية وأجنبية وفق تسلسلها التاريخي وكما يأتي:

أولاً: بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) المتعلقة بالقيادة المسؤولة:

١ - الدراسات العربية

جدول (3) بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المسؤولة

أ- قاسمية وعطاري ٢٠٢٣	
عنوان الدراسة	درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية لـ(القيادة المسؤولة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
نوع الدراسة	بحث مجلة
هدف الدراسة	هدف البحث إلى معرفة درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية لـ(القيادة المسؤولة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
مقياس الدراسة	تم قياس القيادة المسؤولة ضمن (السمات الشخصية، العلاقة مع المرؤوسين، حس المسؤولية، اتخاذ القرارات)
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع البحث: (2429) عمداء ورؤساء أقسام وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية (اليرموك والعلوم والتكنولوجيا ودارا وأربد الأهلية)، وبلغ حجم العينة (350) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية.
أساليب التحليل الإحصائي	تم استخدام الإحصاءات الوصفية، طريقة الإرتباط لبيرسون، ومعامل الإرتباطات البينية لحساب درجة القيادة المسؤولة.
أهم الاستنتاجات	أثبتت النتائج التحليلية للبحث إلى أن درجة ممارسة عمداء الكليات جاءت متوسطة
ب- الحكيم (٢٠٢٣)	
عنوان الدراسة	القيادة المسؤولة ودورها في تحقيق جودة الخدمات المستدامة
نوع الدراسة	بحث دبلوم عالي

الفصل الثاني..... الجانب النظري للدراسة

هدف الدراسة	بيان دور القيادة المسؤولة في تحقيق جودة الخدمات المستدامة في الهيئة العامة للمياه الجوفية في بغداد
مقياس الدراسة	تم قياس القيادة المسؤولة ضمن (الموظف الأخلاقي والمدير الأخلاقي ومراعات أصحاب المصلحة المتعددين والتركيز على النمو المستدام) وقياس جودة الخدمات المستدامة (الإلتزام والمساواة والتفكير المستدام والإفتاح على التعلم).
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل مجتمع الدراسة بالهيئة العامة للمياه الجوفية في بغداد وكان المديرين في هذه الهيئة هم المجتمع المستهدف، إذ أختيرت عينة بواقع ٤٩ مديراً .
أساليب التحليل الإحصائي	تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لقياس القيادة المسؤولة وطريقة المكونات الرئيسية لقياس جودة الخدمات.
أهم الإستنتاجات	بلغت مستويات تطبيق جميع أبعاد القيادة المسؤولة وأبعاد جودة الخدمات المستدامة في الهيئة المبحوثة درجة مرتفعة.
ت- الإبراهيمي وبربير ٢٠٢٣	
عنوان الدراسة	القيادة المسؤولة وأثرها في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري في كلية المستقبل الجامعة.
نوع الدراسة	بحث مجلة.
هدف الدراسة	التعرف على أثر القيادة المسؤولة في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري .
مقياس الدراسة	تم قياس المتغير المستقل (القيادة المسؤولة) ضمن الموظف المهني والمدير المهني ومراعات أصحاب المصلحة المتعددين والتركيز على النمو المستدام وقياس المتغير التابع (استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري) ضمن الإرادة السياسية للقيادة والإصلاح القانوني والقضائي، المجتمع المدني، الأساليب الحديثة في إصلاح القطاع العام وتضمنت (٤٦) فقرة.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة: ملاك كلية المستقبل الجامعية. عينة الدراسة: (٨٠) موظف.
أساليب التحليل الإحصائي	تم استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت فضلا عن نمذجة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM
أهم الاستنتاجات	إن للقيادة المسؤولة تأثير معنوي ومباشر في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد لأن الإلتزام بالقيادة في مكافحة الفساد يعد الركيزة الأولى لمكافحته.

٢ - الدراسات الأجنبية

جدول (4) يَضم الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة المسؤولة

c- Agarwal & Bhal 2020	
عنوان الدراسة	A Multidimensional Measure of Responsible Leadership: Integrating Strategy and Ethics
نوع الدراسة	مقياس متعدد الأبعاد للقيادة المسؤولة: دمج الاستراتيجية والأخلاق بحث مجلة
هدف الدراسة	تعريف مفهوم القيادة المسؤولة من منظور متعدد الأبعاد، إذ تسعى لتطوير مقياس يقيس هذا المفهوم بشكل شامل بالإعتماد على أبعاد القيادة الأخلاقية والتنمية المستدامة وأصحاب المصلحة المتعددين.

الفصل الثاني..... الجانب النظري للدراسة

مقياس الدراسة	تم قياس المتغير المستقل (القيادة المسؤولة) ضمن الشخص الأخلاقي، والمدير الأخلاقي، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام وبـ (٢١) فقرة.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة: موظفي أربع شركات مختلفة في دولة الهند وعددهم ٢٠٠٠ شخص. عينة البحث: ٢٥٠ شخصاً
أساليب التحليل الإحصائي	التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) لخصر العناصر وتأكيد موثوقية الأبعاد، بالإضافة إلى حساب معاملات الارتباط وكرونباخ ألفا لتقييم موثوقية المقياس.
أهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج أن المقياس المطور موثوق ويعكس الأبعاد (الشخص الأخلاقي، والمدير الأخلاقي، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) للقيادة المسؤولة.
A-Chang et al 2023	
عنوان الدراسة	The Influence of Responsible Leadership on Strategic Agility: Cases from the Taiwan Hospitality Industry تأثير القيادة المسؤولة على خفة الحركة الاستراتيجية: حالات من صناعة الضيافة في تايوان
نوع الدراسة	بحث مجلة
هدف الدراسة	معرفة كيف يمكن بناء المرونة الاستراتيجية وتمكينها وتعزيزها من خلال القيادة المسؤولة ومبادرات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في وقت الأزمات الكبرى
مقياس الدراسة	تم قياس القيادة المسؤولة من خلال المقياس الأحادي (رعاية أصحاب المصلحة) والخفة الاستراتيجية من خلال (الحساسية الاستراتيجية، وسيولة الموارد، ووحدة القيادة).
مجتمع وعينة الدراسة	تم استخدام قطاع الفنادق كمجتمع للدراسة في تايوان اما العينة فتم دراسة (١٠) فنادق في شمال تايوان.
أساليب التحليل الإحصائي	تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي مثل المربعات الصغرى وبيرسون
اهم الاستنتاجات	تشير نتائج هذه الدراسة إلى أنه في ظل القيادة المسؤولة، ستكون المنظمات قادرة على إدارة المخاطر المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمات والتكيف مع صدمات عدم اليقين بسرعة أكبر، والحد من التأثير قصير المدى للوباء على أصحاب المصلحة الأساسيين، والإستعداد للتعافي بشكل أسرع بمجرد تحسن الأوضاع الكلية، مع وجود موظفين يتمتعون بصيانة جيدة ونظام قيمة أكثر تكاملاً لأصحاب المصلحة.
B- Batool et al 2024	
عنوان الدراسة	How Responsible Leadership Pays Off: Role of Organizational Identification & Organizational Culture for Creative Idea Sharing. كيف تؤدي القيادة المسؤولة ثمارها: دور الهوية التنظيمية والثقافة التنظيمية لمشاركة الأفكار الإبداعية.
نوع الدراسة	بحث مجلة
هدف الدراسة	يسعى البحث لمعرفة هل إن مشاركة أفكار العاملين تعتمد على السلوك القيادي وكيف يفسر الهوية التنظيمية والثقافة التنظيمية، الاختلافات في تبادل الأفكار الإبداعية بين العاملين؟

الفصل الثاني..... الجانب النظري للدراسة

مقياس الدراسة	تم استخدام المقاييس الأحادية لقياس كافة المتغيرات
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة: الممرضات وموظفي الدعم الطبي ورؤساء الأقسام والعاملين الإداريين من وحدات الرعاية الصحية الأولية والثانوية في جنوب البنجاب - دولة الهند وعددهم ٣٨٧ شخص . عينة البحث: ٦٧ شخصاً
أساليب التحليل الإحصائي	تم جمع البيانات من خلال تم استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS) و (CFA).
اهم الاستنتاجات	أشارت النتائج إلى أن القيادة المسؤولة ترتبط بشكل إيجابي وكبير بمشاركة العاملين للأفكار الإبداعية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الهوية التنظيمية والثقافة التنظيمية.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة (العربية والاجنبية) المتعلقة بالتوجه الريادي:

١ - الدراسات العربية

جدول (5) بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الريادي

أ- ماجد وعلي ٢٠٢٠	
عنوان الدراسة	إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصيلة لتحقيق التوجه الريادي في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة.
نوع الدراسة	بحث مجلة.
هدف الدراسة	التعرف على مدى معرفه القادة والمرؤوسين بأبعاد القيادة الاصيلية واهميتها في تحقيق التوجه الريادي.
مقياس الدراسة	تم قياس القيادة الاصيلية بإعتباره متغير مستقل ب(الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، شفافية العلاقات)، وتم قياس التوجه الريادي باعتباره متغيراً تابعاً ب(الابداعية، تحمل المخاطرة، الإستباقية).
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة: مدراء الادارة العليا والوسطى والدنيا في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة. عينة الدراسة: (٩٠) مديراً.
أساليب التحليل الاحصائي	التجزئة النصفية، معامل الارتباط، المتوسطات الحسابية، معامل F الجدولية.
اهم الاستنتاجات	للقيادة الاصيلية تأثير كبير على تحقيق التوجه الريادي للوزارات للوصول إلى رضا المواطن في تقديم الخدمات.
ب- الطائي ٢٠٢٤	
عنوان الدراسة	الإستشراف الاستراتيجي وأثره في التوجه الريادي
نوع الدراسة	بحث مجلة
هدف الدراسة	معرفة تأثير الإستشراف الاستراتيجي على التوجه الريادي في الجامعة العراقية.
مقياس الدراسة	تم قياس الإستشراف الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الرصد البيئي - الرؤية الاستراتيجية- الإختبار الاستراتيجي) وقياس التوجه الريادي

الفصل الثاني..... الجانب النظري للدراسة

الاستراتيجي كمتغير تابع من خلال ابعاده (التنافسية، الإستباقية، الإبداع).	
مجتمع الدراسة: القيادات الإدارية في الجامعة العراقية و عددهم (١٨٧) مديراً. عينة الدراسة: (١١٤) مديراً.	مجتمع وعينة الدراسة
المتوسطات الحسابية والانحدار الخطي والمتعدد	أساليب التحليل الاحصائي
وجود تأثير إيجابي للإستشراف الاستراتيجي على التوجه الريادي الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الجامعة العراقية	أهم الاستنتاجات
ت- الصقال والطائي ٢٠٢٣	
الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة العراقية.	عنوان الدراسة
بحث مجلة	نوع الدراسة
التعرف على مقدار تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في التوجه الريادي على القيادات الادارية في الجامعة العراقية	هدف الدراسة
تم قياس الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الاستشراف- التفكير النظمي- الرؤية المستقبلية - الشراكة - التحفيز) في التوجه الريادي كمتغير تابع بأبعاده (التنافسية، الإستباقية، تحمل المخاطر، الإبداع).	مقياس الدراسة
مجتمع الدراسة: القيادات الإدارية في الجامعة العراقية و عددهم (١٨٧) مديراً. عينة الدراسة: (١١٤) مديراً.	مجتمع وعينة الدراسة
المتوسطات الحسابية والانحدار الخطي والمتعدد.	أساليب التحليل الاحصائي
وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في التوجه الريادي .	أهم الاستنتاجات

٢- الدراسات الأجنبية

جدول (6) يضم الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه الريادي

c- Martens et al 2018	
Linking entrepreneurial orientation to project success ربط التوجه الريادي بنجاح المشروع	عنوان الدراسة
بحث مجلة	نوع الدراسة
تطوير واختبار نموذجا للعلاقة بين التوجه الريادي ونجاح المشروع في البيئة البرازيلية	هدف الدراسة
تم قياس التوجه الريادي بابعاده (المخاطرة، الإبداعية، الهجومية التنافسية، الاستقلالية) وتم قياس متغير نجاح المشروع من خلال (الكفاءة، التأثير على العميل، التأثير على الفريق، النجاح التجاري والمباشر، التحضير للمستقبل)	مقياس الدراسة
مجتمع الدراسة: الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرازيل. عينة الدراسة: (١٠٠) مدير من مدراء هذه المنظمات	مجتمع وعينة الدراسة
مقاييس النزعة المركزية والتشتت فضلا عن نمذجة المربعات الصغرى الجزئية ونمذجة المعادلات البنوية لتحليل البيانات.	أساليب التحليل الاحصائي

أهم الاستنتاجات	تشير النتائج إلى ارتباط إيجابي بين التوجه الريادي ونجاح المشروع، مما يعزز الأداء التنظيمي ويمنح الشركات ميزة تنافسية، كما توضح أن موازنة إدارة المشاريع مع التوجه الريادي يمكن أن يحسن النتائج.
A-Dapper et al 2019	
عنوان الدراسة	Leadership Styles and Entrepreneurial Orientation أنماط القيادة والتوجه الريادي
نوع الدراسة	بحث مجلة
هدف الدراسة	قامت الدراسة بتقييم خمسة أنماط للقيادة وهي (الإستبدادية، والديمقراطية، وعدم التدخل، والمعاملاتية، والتحويلية) وأثرها على التوجه الريادي .
مقياس الدراسة	تم قياس التوجه الريادي من خلال أبعاده المتمثلة بـ (الهجومية التنافسية، والإستباقية، والإبداع، والمجازفة، الإستقلالية) .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة هو المنظمات البرازيلية والعينة هي ١٠٠ شركة في العاصمة ريو دي جانيرو
أساليب التحليل الاحصائي	المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى أن كلا من أسلوب القيادة (القيادة الديمقراطية والتحويلية) تدعم وتعزز قدرة المنظمة واتجاهها نحو التوجه الريادي.
B- Dwumah et al 2024	
عنوان الدراسة	Association between entrepreneurial orientation and the performance of small and medium enterprises in Ghana: the role of network ties العلاقة بين التوجه الريادي وأداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة في غانا: دور روابط الشبكة.
نوع الدراسة	بحث مجلة
هدف الدراسة	بيان الدور المعتدل لعلاقات الشبكة في الارتباط بين التوجه الريادي وأداء المنظمة بين المنظمات الصغيرة والمتوسطة في غانا.
مقياس الدراسة	تم قياس التوجه الريادي كمتغير مستقل من خلال (الإستباقية، والإبداع، المخاطرة، والهجومية التنافسية، والاستقلالية) تم قياس روابط موارد الشبكة باستخدام بعدين وهي (روابط الشبكات الإجتماعية والتجارية)، وتم قياس المتغير التابع أداء المنظمة من خلال المقياس الأحادي .
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة: (٥٧٧٦) من أصحاب ومدراء المنظمات المتوسطة والصغيرة في غانا عينة الدراسة: (٢٠١) من أصحاب ومديري المنظمات الصغيرة والمتوسطة.
أساليب التحليل الاحصائي	تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية مثل المتوسط الحسابي، الانحدار المتعدد، معامل الارتباط .
أهم الاستنتاجات	كشفت الدراسة أن روابط الشبكات أثرت بشكل كبير على التوجه الريادي وإرتباطات أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة، ويبدو أن العلاقات الشبكية بين مالكي ومديري المنظمات الصغيرة والمتوسطة كانت بمثابة وسيط هام وإيجابي لربط أداء أصحاب العمل والمنظمات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. إثراء الجانب النظري: توظيف المفاهيم والنظريات المطروحة في الدراسات السابقة لإستكمال الإطار المفاهيمي للدراسة.
٢. تطوير نموذج الدراسة الإستفادة من الدراسات السابقة لمساعدة الباحث في بناء وتطوير نموذج الدراسة الحالية.
٣. إعداد الأدوات البحثية: تبني بعض الأفكار والمقترحات الموجودة في الدراسات السابقة لتحسين جودة الأدوات البحثية المستخدمة.

رابعاً- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

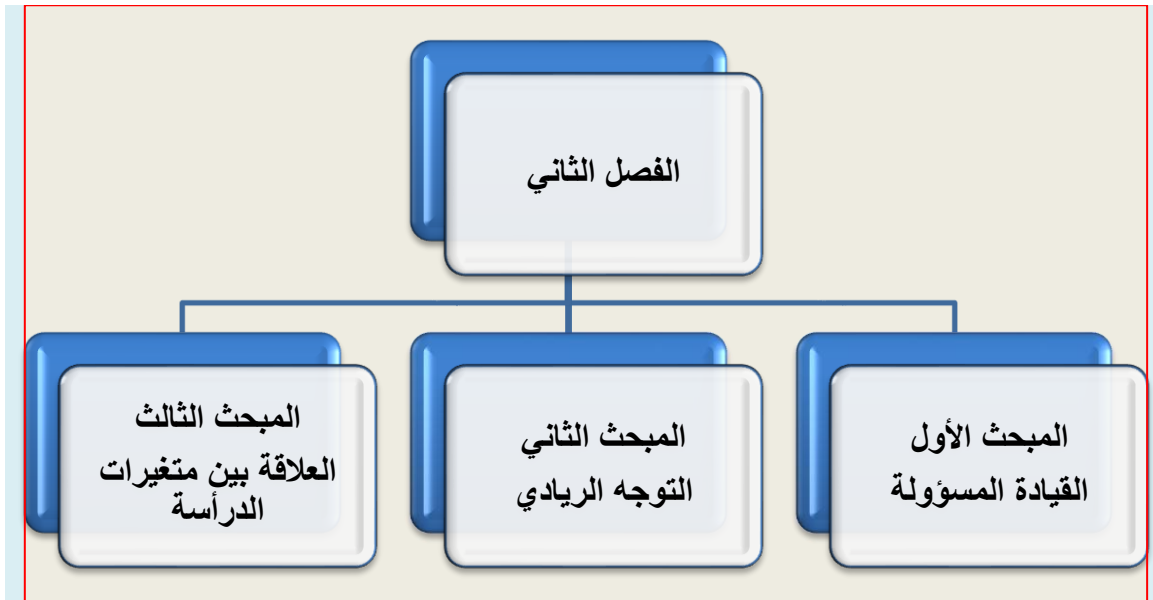
تتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب تميزها عن الدراسات السابقة:

- ١- تتميز بجمعها بين متغيري الدراسة، فلم يسبق بحسب اطلاع الباحث ان تناولت أي دراسة أجنبية او عربية (القيادة المسؤولة والتوجه الريادي) وهما يُعدان من المفاهيم المهمة، والمؤثرة بشكل كبير في مسار المنظمات الكبرى، إذ أن إتباع نمط وممارسات القيادة المسؤولة يتوقع أن ينعكس إيجاباً على أداء المنظمات فضلاً عن رفع وتعزيز توجهها نحو الأعمال الريادية مما يُعزز قدرتها على البقاء والتطور.
- ٢- تناولت الدراسة قطاعاً حيويًا ذا تأثير بالغ الأهمية على المستوى المحلي، وهو قطاع العتبات المقدسة وتحديدًا (العتبة العباسية المقدسة)، نظرًا لإرتباطه الوثيق بحياة الإنسان المسلم عموماً والإنسان العراقي خصوصاً وبذلك، تبرز الدراسة بأهمية إستثنائية نتيجة تركيزها على موضوع له تأثير عميق وشامل على المجتمع.
- ٣- تتميز الدراسة بالحدثية الزمنية، فقد تم إجراؤها خلال عام ٢٠٢٣ - ٢٠٢٤، مما يجعلها واحدة من أحدث الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات، يعكس ذلك إلتزام الباحث بمتابعة الإتجاهات الحديثة وتحليل البيانات الأخيرة لتوفير فهم أعمق وأكثر دقة للظواهر المدروسة.

الفصل الثاني الجانب النظري للدراسة

تمهيد...

يتناول الفصل الثاني إستعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة المسؤولة والتوجه الريادي، مع التركيز على الأسس المعرفية التي تسلط الضوء على طبيعة المتغيرات في سياقات متنوعة، إذ يتألف الفصل الثاني من ثلاثة مباحث رئيسية، إذ يوضح المبحث الأول القيادة المسؤولة، والمبحث الثاني يدرس التوجه الريادي، والثالث يقدم توضيحاً للعلاقة بين متغيرات الدراسة بهدف توفير رؤية شاملة للقارئ حول تفاعل وتداخل متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، وسيتم التطرق لهذه المباحث تباعاً وكما يأتي:



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل (8) هيكلية الفصل الثاني

الفصل الثاني _ المبحث الأول

القيادة المسؤولة

توطئة

لقد حظيت القيادة المسؤولة باهتمام كبير في الدراسات الأدبية المعاصرة ذلك بأنها نظرية جديدة نسبياً للقيادة، فضلاً عن كونها تتجاوز العلاقة الثنائية التقليدية بين القائد والمرؤوس، وتركز على رؤية واسعة النطاق للعلاقة بين القائد وجميع أصحاب المصلحة، بالتالي فإن فهم واعتماد القيادة المسؤولة يمكن قادة المنظمات من التعامل بفعالية ومسؤولية مع التحديات الجديدة في جميع قطاعات المجتمع والتغلب عليها، وبذلك يتضمن المبحث الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم القيادة المسؤولة.

ثانياً: القيادة المسؤولة وعلاقتها بالنظريات ذات الصلة.

ثالثاً: أهداف القيادة المسؤولة.

رابعاً: أهمية القيادة المسؤولة.

خامساً: استراتيجيات القيادة المسؤولة.

سادساً: سلوك القائد المسؤول.

سابعاً: المقدرة الأساسية للقيادة المسؤولة.

ثامناً: خصائص القيادة المسؤولة

تاسعاً: أدوار القائد المسؤول.

عاشراً: التوجهات البديلة للقائد المسؤول.

أحد عشر: التحديات التي تواجه القادة المسؤولين.

اثني عشر: أبعاد القيادة المسؤولة.

أولاً- القيادة المسؤولة Responsible leadership

١- القيادة المسؤولة في الإسلام: إطار أخلاقي واجتماعي Responsible Leadership in Islam:

An Ethical and Social Framework

منذ الخليقة الأولى والبشر في تزايد وكذلك حاجاتهم واحتياجاتهم الضرورية التي تضمن استقرارهم وبقائهم، ومن أهمها هي الحاجة الى التنظيم والتوجيه نحو شيء محدد، وهذا ما يظهر جلياً على جدران المعابد والنصوص الاثرية اذ نرى كيف كان القائد القديم يُوجه الآخرين أثناء الصيد، الحروب، وإدارة الموارد لضمان البقاء، أما لاحقاً ومع تطور البشرية، أصبحت القيادة ضرورية لتنظيم الأدوار، حل النزاعات، واتخاذ القرارات الحاسمة، وعليه، تمسك البشر بالقيادة لضمان المساواة، تحقيق العدالة، وتعزيز الكفاءة في العمل الجماعي. ولهذا عرف (Northouse, 2019:6) القيادة على أنها عملية التأثير الاجتماعي التي يتم من خلالها توجيه وتحفيز جهود الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

وبسبب تفرد العديد من قادة الأمم وملوكها بالسلطة واتخاذها مغنماً، شددت الشرائع السماوية على منصب القيادة واعتبرته مسؤولية روحية وأخلاقية، وليست مجرد سلطة دنيوية تُمارس لتحقيق المصالح الشخصية أو الفردية، وقد تناولت الشريعة الإسلامية على وجه التحديد القيادة بشكل شامل، إذ تم النظر إلى القائد باعتباره راعياً يُحاسب أمام الله على تصرفاته، ويجب أن يتسم بالكفاءة، الحلم، وحسن التدبير، فالمسؤولية لا تتحدد بكونها منصب سياسي أو إداري، بل تمتد إلى جميع ميادين الحياة بما في ذلك الأسرة والمجتمع. ففي القرآن الكريم، نجد العديد من الآيات التي توجه القائد إلى أن يكون نموذجاً في الأخلاق والقيم الإنسانية، مثل قوله تعالى: ((إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ)) (النساء: ٥٨). إذ تبرز هذه الآية أهمية العدل كركيزة أساسية للحكم، فالقائد مطالب بأداء الأمانة والالتزام بالحق في كل قراراته وأفعاله. وبالإضافة إلى العدل، يُشدد الإسلام على الرحمة كصفة أساسية في القيادة، إذ يقول الله تعالى " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ (آل عمران: ١٥٩).

وبسبب الأهمية البالغة للمسؤولية قرنها الإسلام بالقيادة باعتبارها عماداً لإقامة حياة مستقرة ومجتمع مزدهر، وكما وصفها النبي محمد صلى الله عليه وآله وسلم بقوله: **كلكم راعٍ، وكلكم مسؤول عن رعيته: فالإمام راعٍ ومسؤول عن رعيته، والرجل راعٍ في أهله ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيته، والخادم راعٍ في مال سيده ومسؤول عن رعيته، وكلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته** " رواه البخاري ومسلم). فالحديث الشريف يوضح أن القيادة ليست شأناً فردياً، بل علاقة إنسانية ومجتمعية قائمة على المسؤولية والاهتمام بشؤون الآخرين ولأن القائد يمثل القدوة، فإن أخلاقه وسلوكياته تؤثر على المجتمع الذي يقوده.

وإن من أبرز المصاديق الإسلامية التي تجسد القيادة المسؤولة بأبهى صورها، هي وصية الإمام علي بن أبي طالب (ع) لمالك الأشتر عندما ولاه على مصر(الكاظمي، ٢٠١٥: ١٠-١٤)، هذه الوصية تتضمن مبادئ قيادية وإنسانية يمكن تفسيرها في إطار الادبيات الإدارية الحديثة على النحو التالي:

أ- **أشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبغاً ضارياً تغتم أكلهم:** تعكس هذه العبارة أهمية معاملة التابعين أو الموظفين برحمة ولطف، وهو ما يتماشى مع مفهوم القيادة الإنسانية (Human-Centered Leadership) التي تركز على احتياجات الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية (Yukl, 2020:711).

ب- إنهم صنفان إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق: تعبر هذه العبارة عن مبدأ المساواة والعدالة، حيث يجب على القائد معاملة الجميع بإنصاف دون تمييز، وهو ما يتماشى مع مفهوم العدالة التنظيمية (Organizational Justice) التي ترتبط برضا الموظفين وتحفيزهم. (Colquitt et al., 2021:10)
ت- فأعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه، ولا تدمن على عفو ولا تبجحن بعقوبة: يؤكد هذا المبدأ على أهمية القائد المتسامح (Forgiving Leader) الذي يمنح الآخرين فرصاً للتعلم والتطوير قبل اتخاذ قرارات حاسمة، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز ثقافة الثقة (Bass & Riggio, 2018:41).

ث- ولا تقولن إنني مؤمر أمر فأطاع، فإن ذلك إدغال في القلب، ومنهكة للدين، وتقرب من الغير: يحذر هذا المبدأ من الغرور والتسلط القيادي (Leader's Arrogance)، إذ تؤدي غطرسة القائد إلى فقدان ولاء الموظفين وضعف الأداء التنظيمي (Brown & Treviño, 2020:600).

ج- ولا تسرعن إلى بادرة وجدت منها مخرجاً: تدعو هذه العبارة إلى أهمية التفكير الاستراتيجي (Strategic Thinking) والتروي قبل اتخاذ القرارات، مما يساعد القائد على تقييم البدائل واتخاذ قرارات مدروسة. (Maak & Pless, 2021:95)

ح- وليكن أبعد رعيك منك، وأشناهم عندك، أطلبهم لمعائب الناس: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة التعامل مع الشخصيات السامة (Toxic Employees) في بيئة العمل بحذر، حيث يمكن أن يؤدي تأثيرهم السلبي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل دوران الموظفين، مما يسبب خسائر للمؤسسة (Morrissey, 2022:3).

خ- ولا تعجلن إلى تصديق ساع، فإن الساعي غاش، وإن تشبهه بالناصحين: يؤكد هذا المبدأ على أهمية التحقق من المعلومات غير المؤكدة قبل اتخاذ القرارات، وهو ما يعكس مفهوم التحقق الإداري (Due Diligence) الذي يهدف إلى الحد من التضليل وتعزيز الحكمة الرشيدة. (Maxwell, 2023:6)

د- ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء: التمييز العادل بين الأداء الجيد والسيئ يعزز بيئة العمل ويزيد الإنتاجية، وهو ما يتوافق مع استراتيجيات تحسين الإنتاجية (Productivity Improvement) (Pfeffer & Fong, 2019:85).

ذ- ولا تدخلن في مشورتك بخيلاً يعدل بك عن الفضل، ويعدك الفقر، ولا جباناً يضعفك عن الأمور، ولا حريصاً يزين لك الشره بالجور: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة اختيار المستشارين بعناية (The Honest Consultant)، بحيث يكون الاختيار مبنياً على الكفاءة والمصلحة العامة وليس المصالح الشخصية (Girdharwal, 2021:67).

ر- واعلم أن الرعية طبقات، لا يصلح بعضها إلا ببعض، ولا غنى ببعضها عن بعض: يؤكد هذا المبدأ على أهمية تكامل الأدوار في المنظمات (The Structuring of Organizations) لضمان النجاح، إذ لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من الموظفين لتجنب العزلة التنظيمية وتحقيق التوازن (Mintzberg, 2022:42).

نستنتج مما سبق أن المبادئ التي وضعها الإمام علي (عليه السلام) في عهده لمالك الأشر لإدارة مجتمعه تتوافق بشكل كبير مع أفضل الممارسات الحديثة في القيادة والإدارة، وتمكننا القول بثقة إن الإسلام كان رائداً في مفهوم القيادة المسؤولة، وكان له دور كبير في تشكيل الحضارات الناجحة عبر التاريخ.

٢- القيادة المسؤولة (إطار تاريخي) Historical Framework Responsible Leadership

ظهرت القيادة المسؤولة في أواخر القرن العشرين وأوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين كواحدة من عشرات الانماط والأطر المرتبطة بالقيادة وأساليبها، فقد جاءت الحاجة إلى هذا النوع من القيادة بسبب إرتباط الكثير من القرارات القيادية بفضائح مالية واخلاقية ألحقت الضرر بالإقتصاد والبيئة والمجتمع وأبرزها الأزمة الاقتصادية العالمية التي حدثت عام 2008، وآخرها جائحة كورونا عام 2020 التي أرعبت العالم، لذا فقد ركزت هذه النظرية على تغيير اتجاه بوصلة القيادة من النظر نحو جمع العوائد المادية أو الإهتمام بالأتباع فقط، إلى التصرف بمسؤولية أتجاه الجميع. ويعرب (Sachs, 2011:3) عن ذلك قائلاً بأن (مجتمع الأسواق والقوانين والانتخابات سوف لن يكون كافيًا إذا فشل الأغنياء والأقوياء في التصرف بإحترام وصدق وتعاطف تجاه بقية المجتمع وتجاه العالم). ولذا يوضح (maak & pless, 2006:1) الرائدان في مجال القيادة المسؤولة إلى (أن التحدي الحقيقي في مجال الأعمال، هو القيادة بمسؤولية ونزاهة وسط هذا الكم الهائل من المغريات المادية والمعنوية). وهذا يعني ان القيادات غير المسؤولة هي السبب الرئيس لكل الازمات العالمية وفي مقدمتها الأزمة المالية العالمية التي حدثت في عام 2008 والتي سلطت الضوء على أهمية الشفافية والمساءلة في النظم المالية لتقييم المخاطر المرتبطة بها واتخاذ قرارات الاستثمار بناءً على ذلك (maak & pless, 2011:4).

وبنفس السياق يقول (Schooley, 2020:1) في بيئة أعمال اليوم الواعية اجتماعيًا، يولي الناس أهمية كبيرة للعمل وإنفاق أموالهم في المنظمات التي تعطي الأولوية للمسؤولية اتجاه الآخرين. ومع قبول نظريات القيادة الأخرى قد ساهمت في مجال القيادة والتغيير، فإنها مع ذلك ظلت تركز على المقاييس الاقتصادية وتعرض للانتقاد كونها لا تضيف على ما يبدو أي محتوى آخر للقيادة، كما لو أن ذلك يجعلها متميزة من الناحية النظرية فقط (carrol, 2016:24).

ولقد اختلفت الأبحاث والدراسات في تحديد الظهور الأول للقيادة المسؤولة، إذ ذكر (Doh, 2005:10) & Stumpf) بأنه يمكن ارجاع ظهور وتطور القيادة المسؤولة على يد (Ciulla, 1995) التي حددت الخصائص الحيوية للقيادة الأخلاقية، مثل وضوح الرؤية؛ والحاجة إلى أساس أخلاقي متماسك في صنع الأهداف التنظيمية المشروعة؛ وتقديم مبررات للإجراءات عند التفاعل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وقد أدت هذه الدراسة (Ciulla, 1995) إلى النشوء الأول لفكرة القيادة المسؤولة من خلال زيادة الوعي في المنظمات بالقيادة الذين يتبنون شكلاً مختلفاً من أشكال القيادة؛ التي تجعلهم يعتنقون القيم (يتصرفون بشكل أخلاقي)، ويخدمون أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في الوقت نفسه (Pless & Maak, 2006:102).

وبالرغم من أهمية الدراسة السابقة إلا أنها لم تشر صراحة إلى مصطلح (القيادة المسؤولة) تحديداً بل بينت الحاجة إليها فقط من خلال لفت أنظار الدراسات المستقبلية، وكذلك فقد ذكر (Sefako, 2021:8) بأن الفضل يعود في ظهور القيادة المسؤولة إلى كل من (Doh, 2005)، (Cameron & Caza, 2005) اللذان

اتفقا على أن (القيادة المسؤولة شيء نادر، ولا يعني ذلك أن معظم القادة غير مسؤولين، ولكن المسؤولية في القيادة يتم تعريفها بشكل ضيق في كثير من الأحيان أو يتم حذف عنصر مهم من القيادة وهو المسؤولية). وكذلك لم تبين هاتين الدراستين ماهية واهمية القيادة المسؤولة بوضوح وما الخطوط والخطوات والاستراتيجيات التي يجب انتهاجها لغرض العمل بها بل كان جل تركيزهما على تطوير القيادة الأخلاقية من خلال إضافة عنصر مهم لها.

وعلى العكس من الآراء السابقة فقدت اتفقت عشرات الدراسات ونذكر منها الدراسات التالية:

(Waldman , 2011)،(MUMBA, 2010) ،(Schraa, 2006) (Waldman & Galvin, 2008)

(Marques, 2018) (Sarkar, 2016) (SIEGEL, 2014) (Miska , 2013) (voegtlin, 2012)

(Muff, 2022) (Raheel Yasin, 2021) (haque, 2020) (Muzhar Javed 2019)

(sameran, 2024) (Arslan,2023)

على أن القيادة المسؤولة قد تم اقتراحها كنظرية لأول مرة من قبل كل من (Maak & press, 2005) بصورة واضحة وقاطعة. إذ أكدوا فيها أن العالم أصبح مترابطاً بشكل متزايد ومتسارع، مما يستدعي التصرف بشكل أخلاقي ومسؤول، وبذلك سلطوا الضوء على الحاجة إلى نهج علائقي في سياق القيادة (: blanchaed, 2020: 153). وقد تساءلوا عن ماهية القيادة المطلوبة في سياق أصحاب المصلحة؟ وفيما يتعلق بالمستقبل المستدام؟ وعن سبب افتقار المسؤولية في القيادة؟ (Maak, 2016:4).

وأشار (Maak & press, 2005:16) إلى أنهما كانا يأملان في إثارة النقاش حول مسؤولية القادة في خلق عالم أفضل. ولذا قاما بتحديد وتعريف القيادة المسؤولة والقادة المسؤولين والتميز بينها وباقي أنواع القيادة، فضلاً عن دمج المفاهيم الأساسية من نظريات القيادة الأخرى مثل القيادة الأخلاقية، والقيادة الخادمة، والقيادة الأصيلة، والتحويلية (Pless & Maak, 2006:107).

لقد بينوا وهو ما سيتناوله الباحث لاحقاً بأن القائد المسؤول في الحقيقة يكون (في خدمة الآخرين)، ومشرف، ومدرّب (لتقديم التيسير والدعم)، ومهندس (بناء ثقافة شاملة للنزاهة)، وعامل التغيير.

ولأن القيادة المسؤولة لم تأت من فراغ، ولم تتطور في فراغ، كان على الباحثين العاملين في هذا المجال أن يستجيبوا للاحتياجات والتوقعات الناشئة، ونتيجة لذلك تطورت القيادة المسؤولة بسرعة على مدى السنوات العشرين الاخيرة. ويقدم (blanchaed, 2020:155) لمحة سريعة عن التطورات الرئيسية التي حدثت في هذا الاطار وتشمل بعض النقاط المثيرة للاهتمام عن كيفية توسع الإهتمام منذ مطلع القرن العشرين بالقيادة المسؤولة:-

1- كانت الأرضية الأولى لتنشئتها هو الصراع بين النظريات التقليدية (الكارزمانية، الاستراتيجية والتحويلية) للقيادة والإهتمام المفرط بأصحاب المصلحة المحددين على حساب الآخرين وافترض مايسمى

- بالمسؤولية الإجتماعية للمنظمات لإنفاذ ما يمكن إنقاذه وكيف يبدو أن الإهتمام ازداد في أعقاب فترات من الفوضى الاقتصادية والسياسية والإجتماعية الشديدة، إذ حدثت إحدى أهم هذه الفترات في مطلع القرن العشرين عندما انفجرت ما يسمى بفقاعة الدوت كوم (النمو الاقتصادي بسبب تكنولوجيا المعلومات) مروراً مع تواجد عدد من الأنماط والمناهج القيادية (الأصيلة، الأخلاقية، الفاضلة، الخادمة، المستدامة).
- ٢- أدت الأحداث السابقة إلى اقتراح مصطلح (القيادة المسؤولة) من قبل (Maak & press, 2005) و تلتها قيام مبادرات مثل مبادرة كلية الأعمال في سويسرا والتي سميت (GRLI) أي (مقياس تقييم الكفاءة للقيادات المسؤولة)، ومبادرة جامعة كولومبيا (PRME) أي مبادئ التعليم الإداري المسؤول.
- ٣- وحدث آخر مهم في الفترة التي أعقبت الأزمة المالية عام 2008، إذ أدى الجشع إلى اتخاذ القرارات التي أغرقت العالم في الركود الاقتصادي، أعقبها محاولات جديدة وجدية من خلال قيام الدراسات الأولى لتسليط الضوء على النمو والتطور في المنح الدراسية المتعلقة بالمسؤولية من قبل (waldman & galvin,2008) والذي مهدت الطريق لاقتراح أول (مؤتمر عالمي للقيادة المسؤولة) عام 2010.
- ٤- وفي عام 2011، تم تخصيص طبعة خاصة من مجلة أخلاقيات الأعمال للقيادة المسؤولة، وقد استخلص نتائج المؤتمر الدولي الأول حول القراء المسؤولين الذي عقد قبل عام، أقر المؤلفون المشاركون بالتحديات العديدة التي ينطوي عليها إحداث التغيير "في مواجهة قوى السوق والسياسات والنماذج المهيمنة على العمل ومع ذلك، شرعوا أيضاً في تحديد الفرص لمواصلة استكشاف الاحتمالات والأسئلة حول موضوعات مثل كيف يمكن للقادة، على المستوى الفردي، أن يتساءلوا عن النظام الأخلاقي والإجتماعي المعاصر، وكيفية تجاوز أبعاد المهارات والسمات نحو الاستثمار. في الأبعاد الأخلاقية والقيمية للقيادة.
- ٥- وعلى مستوى الأعمال، تم تسليط الضوء على الحاجة إلى تفعيل القيادة المسؤولة؛ إعادة صياغة القواعد (العقد الاجتماعي مع أصحاب المصلحة) التي توجه الممارسات التجارية؛ والانخراط بشكل نقدي مع مناهج ونماذج تعليم إدارة الأعمال، في حين على المستوى المجتمعي، ناقشوا الحاجة إلى تسهيل المواطنة والتعاون العالميين - للانتقال من (أنا) إلى (نحن)، ثم تلا ذلك قدر كبير من المنح الدراسية والبحث والعمل من قبل الممارسين.
- ٦- وأخيراً ومنذ عام 2020 ولغاية الآن نمى التركيز على القيادة المسؤولة وغير المسؤولة بصورة أسرع بسبب حدوث ضرورات عالمية جديدة مثل أزمة التمييز العنصري في أمريكا فضلاً عن جائحة كورونا التي تطلبت من كافة قيادات العالم وفي جميع التخصصات، صناعة القرارات بصورة مسؤولة بسبب إرتباطها بأرواح كافة الشعوب.

٣- مفهوم القيادة المسؤولة Responsible leadership's Concept

إن القيادة المسؤولة هي ظاهرة إجتماعية وأخلاقية تم دفعها إلى جدول أعمال المنظمات من خلال إدراك هذه المنظمات وقادتها أن لديهم إمكانات هائلة للمساهمة في تحسين البيئة عالمياً، لذلك يتم دراسة القيادة في السياق

الأوسع لـ "ريادة الأعمال في المجتمع" في إشارة إلى المناقشات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتنمية المستدامة، ومواطنة المنظمات. فالقيادة المسؤولة تستمد قوتها من النتائج التي تم التوصل إليها بسبب دراسات أخلاقيات القيادة، وعلم نفس النمو، والتحليل النفسي، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الأنظمة، وتهدف إلى فحص وفهم العمليات الديناميكية بين القادة وأصحاب المصلحة (كأتباع) التي تؤدي إلى سلوك قيادي مسؤول وعمل مسؤول من أجل التغيير الاجتماعي (Maak et al, 2016:5).

ويعكس مفهوم القيادة المسؤولة حقيقة أن مسؤولية المنظمات هي في المقام الأول تحدي للقيادة، الأمر الذي يتطلب قادة يهتمون، ويتمتعون بالوعي الأخلاقي، ومنفتحون تجاه تنوع أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها (Pless & Maak, 2007:438).

ويعتقد (Useem, M., 1999:4) أنه في اللحظات الحاسمة، تظهر المسؤولية في القيادة بوضوح عندما يقوم القادة باتخاذ قرارات ذات تأثير طويل الأمد. ويعبرون عن قيمهم الأساسية ويحتفظون بالنزاهة الشخصية والمهنية، مستندين إلى القيم كبوصلة أخلاقية (Ahmed et al, 2023:3). كما ويبرز دورهم القوي في الحفاظ على التوازن بين القيم الشخصية والتنظيمية، وفي اتخاذ قرارات تعكس التزامهم بالنزاهة والمسؤولية أمام التحديات الكبيرة. (Zhao et al, 2024:5) أي ان القيادة المسؤولة تتجلى في الإلتزام بالمساءلة، واتخاذ التصرفات المناسبة، وتعزيز الفاعلية في العمل من خلال تحسين الوظائف، وتمكين الفريق، وتحفيز الدافع للمستثمر، إلى جانب وجود رؤية واضحة للمستقبل، كما أشار إليها (Rose et al, 2010 :13). وهذا يعني ان القادة المسؤولين هم أولئك الذين يحشدون أصحاب المصلحة للمساهمة في استدامة الأعمال وشرعيتها، والذين يطمحون إلى أن يكونوا جزءًا من حل المشكلات المجتمعية بدلاً من مفاقتها، فهم يعطون الأولوية للصالح العام ويأخذون في الإعتبار مصالح ورفاهية العديد من أصحاب المصلحة (Pless & Maak, 2006b:100). ويشرح (Maak 2007:438)، مفهوم القيادة المسؤولة على انها نهج قائم على القيم والأخلاق للقيادة يتجاوز إعتبارات العمل ويأخذ في الإعتبار التأثير الأوسع على المجتمع والبيئة، فهو يشمل قادة يتمتعون بالوعي الأخلاقي، ومنفتحون على مختلف أصحاب المصلحة، ويفهمون مسؤوليات الأعمال في المجتمع يتعلق الأمر بتنسيق العمل المسؤول لتحقيق رؤية عمل هادفة ومشتركة بشكل عام. ولتوضيح مفهوم القيادة المسؤولة بشكل أوضح سوف يتم إستعراض آراء وإسهامات الباحثين المختصين في مجال القيادة المسؤولة في الجدول (7) ادناه.

الجدول (7) يمثل إسهامات بعض الباحثين حول مفهوم القيادة المسؤولة

ت	إسم الباحث وسنة النشر	مفهوم القيادة المسؤولة
---	-----------------------	------------------------

١.	(Pless & Maak, 2005:11)	إنها ذلك النوع من القيادة التي تساعد المسؤولين على أداء أدوارهم بشكل أفضل في تنمية بيئة عمل شاملة ومحترمة ومحفزة فضلا عن بناء علاقات مستدامة قائمة على الثقة من خلال الموازنة بين المصالح والقيم المتعددة.
٢.	(Pless & Maak, 2006:103)	إنها الفن والقدرة المشاركة في نسج وغرس والحفاظ على علاقات الثقة مع مختلف أصحاب المصلحة، سواء داخل المنظمة أو خارجها.
٣.	(Maak, 2007:334)	هي فكرة التحكم في سلوك الفرد من خلال آليات داخلية والشعور بالالتزام الداخلي بفعل الشيء الصحيح تجاه الآخرين، وهي أوسع نطاقا وأكثر توجها استراتيجيا من القيادة الأخلاقية، لأنها تركز على الإهتمامات المحددة للآخرين وتكون مسؤولة عن عواقب تصرفات الفرد
٤.	(Waldman & Galvin, 2008 :39)	هي مفهوم معقد يتضمن تحمل الفرد المسؤولية عن أفعاله، مع الأخذ في الاعتبار إهتمامات مختلف أصحاب المصلحة، وإظهار السلوك الأخلاقي.
٥.	(Mirvis et al: 2010:36)	تشير إلى كيفية ممارسة القيادة بنزاهة ومساءلة والتزام واتخاذ القرارات الأخلاقية التي تهدف إلى التأثير في تصرفات الفرد مع مختلف أصحاب المصلحة، واعطاء الأولوية للاستدامة للمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة على المدى الطويل.
٦.	(Voegtlin, 2011:9)	عملية اتخاذ قرارات تعاونية لحل المشكلات بشكل يتسم بالتشاور والمنفعة المتبادلة، مع مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة.
٧.	(Waldman, 2012:75)	إنها النمط القيادي الذي يعمل على الموازنة بين مختلف مصالح أصحاب المصلحة فضلا عن المصلحة العامة لأن كل مجموعة من أصحاب المصلحة ترى نفسها إنها تستحق الإهتمام بمصالحها الخاصة على حساب الآخرين وهنا يأتي دور القائد المسؤول.
٨.	(Sully de Luque , 2014:221)	إنها أسلوب قيادة يلتزم بفلسفة "القيام بالخير/تجنب الضرر"، ونعني بفعل الخير (مجموعة الأنشطة التي تحسن نوعية حياة المجتمع)، بينما ينقصد بتجنب الضرر أي (اتخاذ القرارات والممارسات التي تمنع إلحاق الأذى بأصحاب المصلحة).
٩.	(Maak et al., 2016, 464)	عملية تأثير علانقي بين القادة وأصحاب المصلحة، موجهة نحو إرساء المساءلة في المسائل المتعلقة بخلق القيمة التنظيمية.
١٠.	(Flocy , 2017:36)	عملية علانقية مع مختلف أصحاب المصلحة إذ يقبل القادة المسؤولية عن الإجراءات المسؤولة اجتماعيا كجزء من قراراتهم التجارية الاستراتيجية ويسعون جاهدين للحفاظ على توازن دقيق بين مختلف أصحاب المصلحة.

١١.	(Akhtar et al, 2020:990)	هي أسلوب قيادي ناشئ و متميز عن الأشكال التقليدية للقيادة، فهي تستشعر المسؤولية من خلال الإهتمام بشريحة واسعة من أصحاب المصلحة وليس جزءاً منهم فحسب.
١٢.	(Agarwal & Bhal ,2020:5)	هي ظاهرة يسعى فيها القائد لتحقيق نمو مؤسسي مستدام من خلال تطوير تفاعلات إيجابية مع أصحاب المصلحة وتعزيز السلوكيات الأخلاقية.
١٣.	(pless&maak, 2021:276)	إنها ظاهرة أخلاقية تظهر في عملية التفاعل الاجتماعي مع أصحاب المصلحة او أسلوباً قائماً على تقاطع الأخلاق والمسؤولية المنظمة .
١٤.	(García et al ,2022:420)	وهي نهج قائم على القيمة للقيادة وهي ممارسة تهدف إلى تعزيز القيم المقنعة مع الأخذ في الاعتبار المصالح الشخصية ودرجات السلطة التي يتمتع بها الأشخاص داخل المنظمة وفي مجموعة الأشخاص التي تخدمها.
١٥.	(Qasaimeh& Atari,2023:4)	هي نمط قيادي يحاول الموازنة بين تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية، وتحقيق النتائج، مع الإلتزام بمبادئ النزاهة، والمسؤولية الإجتماعية .
١٦.	(Marques et al. ,2023:73)	نمط قيادي يستند إلى القيم، ويهتم باحتياجات الأطراف المتأثرة بشكل مباشر وغير مباشر بالمنظمات، من خلال توجيه نحو النظام وأصحاب المصلحة.
١٧.	(Batool et al, 2024:2)	إنها قدرة القائد على إلهام مرؤوسيه داخل بيئة العمل لزيادة الحافز المرغوب فيه أو ما يعرف باسم التأثير الاخلاقي والمسؤول من الأعلى إلى الأسفل، حيث يكون القائد نموذجاً يحتذى به من خلال قيمه الأخلاقية وسلوكه المسؤول.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات الإدارية المذكورة.

ومن خلال ما تقدم يتضح بأن القيادة المسؤولة هي نهج اجتماعي وأخلاقي يركز على بناء علاقات قائمة على القيم المشتركة بين القادة وجميع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف مستدامة.

ثانياً- القيادة المسؤولة وعلاقتها بأنماط القيادة الأخرى المستندة للقيم

Responsible leadership and its relationship with other types of leadership

values-centred

يشير (maak & pless, 2011:4) إلى إمكانية فهم القيادة المسؤولة على أنها (علاقة مبنية على القيم والمبادئ الأخلاقية بين القادة وأصحاب المصلحة) والذين يرتبطون من خلال إحساس منفصل بالمعنى والغرض الذي من خلاله يرفعون بعضهم البعض إلى مستويات أعلى من التحفيز والإلتزام. لتحقيق خلق القيم المستدامة والتغيير الاجتماعي (Maak et al, 2016, 470). وعليه فإن عمل القائد المسؤول هو الموائمة بين فكريتي الفعالية والمسؤولية، كونه مواطناً نشطاً يعمل على تعزيز المواطنة النشطة داخل المنظمة وخارجها (Pless, 2009: 539). وبناء وتنمية علاقات مستدامة مع الجميع لتحقيق أهداف مشتركة متبادلة تعمل بشكل إيجابي يدعم الجميع، وليس فقط لعدد قليل منهم مثل (المساهمين أو العاملين) كما هو الحال بالنسبة لباقي أنواع القيادة (Pless, 2009: 539).

331 (2007). وهذا يعني أن القيادة المسؤولة نهج معياري متميز عن باقي أنواع القيادة (Koh, 2016:27). لأنها تجمع بين بُعدين مُهمين، ألا وهما الأخلاق والمسؤولية إتجاه الجميع (Qasaimeh & Atari, 2023:2). وفي سياق متصل يتفق كل من (maak & pless, 2011:6)، (Waldman, 2014:232) (Koh, 2016:22)، (ELLIS, 2020: 18)، (flocy, 2017:21)، (Sefako, 2021:16)، (Voegtlin, et al, 2012:22)، (Shi & Ye, 2016:36)، على أن القيادة المسؤولة تبرز كنمط قيادي يتميز عن باقي أنواع القيادة ذات الصلة وتحديداً تلك التي تتمحور حول القيم والأهداف السامية، كونها تجمع بين المسؤولية والفعالية والتركيز على الإستدامة وتضع مصالح الجميع بنظر الإعتبار ولاتركز فقط على العلاقات بين العاملين والقادة او القادة والارباح فقط وكما مبين في الجدول (٨) .

الجدول (٨) يمثل أوجه التشابه والإختلاف بين القيادة المسؤولة وبين بعض أنواع القيادة المستندة للقيم

نوع القيادة	المفهوم الأساسي	أوجه التشابه مع القيادة المسؤولة	أوجه الاختلاف عن القيادة المسؤولة
القيادة الأخلاقية	هي القيادة القائمة على تأكيد التوازن في الأخلاقيات الإدارية والوعي الذاتي كأساس ثابت للقيم الأخلاقية (Reed & et al, 2011:420)	التركيز على الإلتزام بالمعايير الأخلاقية والمبادئ في كل القرارات والتصرفات.	التركيز على: القيم الأخلاقية والسلوكيات السليمة الفردية. العلاقة بين القادة والمروسين .
القيادة الخادمة	شكل من أشكال القيادة التي تعكس جانب أثار الآخرين على النفس واهتمامها بحاجات التابعين وتركيزها على الإعتبارات الأخلاقية في علاقة القائد بتابعيه الذين هم السلطة والقوة النهائية في تلك العلاقة (Northouse, 2001:527).	تركز على خدمة الآخرين وتلبية احتياجاتهم.	تركز على احتياجات العاملين داخل المنظمة.
القيادة الأصيلة	نمط من السلوك القيادي الشفاف والأخلاقي الذي يشجع الانفتاح في مشاركة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات مع قبول مدخلات الأفراد العاملين (Avolio, et al, 2009, 423) .	التركيز على الأخلاق والشفافية والنزاهة.	تركز على التنمية الشخصية للعاملين من خلال التعرف على مشاعرهم وقيمهم ومعتقداتهم والتأثير عليها.
القيادة التحويلية	قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد العاملين، وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة. (Murpy, 2005, 131)	تحفيز الأتباع نحو الأهداف المشتركة وتحقيق التغيير الإيجابي.	تركز على تغيير الأفراد والمنظمات نحو الأفضل.
القيادة التشاركية	القيادة التي تقوم على توزيع السلطة بين القائد والأتباع وتشجيع التفاعل الجماعي في اتخاذ القرارات (Lavafan & Soltani, 2014, 3) .	إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات والتعاون معهم.	تركز على الخصائص الداخلية للمنظمة.
القيادة الفاضلة	القيادة التي تعتمد على الإلتزام بالقيم الأخلاقية والمبادئ الفاضلة في جميع التفاعلات	التركيز على القيم الأخلاقية والسعي لتحقيق الاهداف الصالحة والاخلاقية للأفراد والمنظمات.	تركز على تعميق القيم الشخصية للقائد داخل

المنظمة ولا تمتد إلى ما بعد من ذلك.		(Setyaningrum & et al ;2020,903)	
التركيز على الجوانب الروحية للعاملين في المنظمة.	التركيز على القيم الروحية والأخلاقية في التعامل مع الأفراد والمنظمات	أنها السلوكيات والقيم والمواقف التي ينتهجها القائد من أجل تحفيز أعضاء المنظمة ليكون لديهم شعور البقاء الروحي والذي يولد لديهم العضوية التنظيمية (Fry, 2003, 553)	القيادة الروحية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الأدبيات الإدارية المذكورة.

نستنتج مما سبق أن القيادة المسؤولة تتفق مع النظريات القيادية السابقة في إن القائد يجب أن يؤكد على السمات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي داخل المنظمة، ويبني علاقات تعزز الثقة والالتزام ويلهم الأتباع لتحقيق الرؤية والهدف، فضلاً عن تمكينهم لتعزيز قدرتهم على التكيف والابتكار، وخدمة إحتياجاتهم لتمكينهم من الوصول إلى إمكانياتهم الكامنة، وتنمية الوعي والضبط الذاتي لديهم للوصول إلى التنمية الفردية والجماعية.

في حين تختلف عن باقي أنواع القيادة المرتبطة بها في كونها ليست مجرد متجذرة في المثالية الأخلاقية أو الإهتمام بالاتباع فقط" ولكن في قدرة القائد على مواءمة مصالح جميع أصحاب المصلحة المتعددين، وتطوير العلاقات، ودمج الإعتبارات الأخلاقية، واتخاذ قرارات فعالة وأخلاقية تعود بالنفع على جميع أصحاب المصلحة حتى في ظل الظروف الصعبة وغير المتوقعة وتحمل مسؤولية قراراتها وعواقب أعمالها إتجاه الجميع والعمل على تنمية المجتمع وعدم الإضرار به.

ثالثاً- أهمية القيادة المسؤولة Responsible leadership's importance

تُعد القيادة المسؤولة عنصرًا حيويًا في تعزيز رفاهية المجتمع من خلال تحقيق رؤية مشتركة مع مختلف أصحاب المصلحة، إذ يرى (Zhang et al, 2022: 8) بأن القادة المسؤولين يؤدون دورًا حيويًا في بناء علاقات جيدة مع هؤلاء المساهمين، مما يساهم في تعزيز رفاهية المجتمع ككل. في نفس السياق، يوضح (Pimenta et al, 2023: 327) بأن القيادة المسؤولة تساهم في تطوير والحفاظ على علاقة أخلاقية قوية مع جميع أصحاب المصلحة، مما يعزز الثقة داخل المنظمة، وهي عنصر أساسي يمكن المنظمة من تجديد منتجاتها وعملياتها باستمرار.

كما يشير (Özkan & Üzum, 2023: 2) إلى أن القادة المسؤولين يساهمون في زيادة الموارد الشخصية للموظفين من خلال الرؤية التعاونية التي يفرضها القائد في العمل، مما يمكنهم من بناء طاقة علائقية إيجابية تتعلق بعلاقتهم مع الآخرين. ويؤكد (Cheng et al, 2022: 3) أن هذا النوع من القيادة ينظم العملية المعرفية للموظفين، مما يدفعهم لرؤية الأمور من منظور الزبون، بدلاً من الإنغماس في سلوكيات غير أخلاقية قد تضر بالزبائن مثل الغش أو تقديم منتجات غير متقنة.

فضلاً عن ذلك، يتجاوز إهتمام القائد المسؤول الأرباح المادية ليشمل المبادئ والقيم، فهو يؤمن بأن الربح ليس الهدف الوحيد، بل يسعى لإحداث أثر إيجابي من خلال الحفاظ على نوعية الأهداف التي تخلق ثقافة مناسبة لكافة أصحاب المصلحة (Siddiqui et al, 2023: 40). فعندما تتبنى المنظمة القيادة المسؤولة، فإنها تركز على التحديات البيئية والإجتماعية، وتعمل على تحقيق أهداف المنظمات في بيئة معقدة، وهذا يعزز من قدرتها على مقاومة المخاطر ويزيد من مرونتها التنظيمية، مما يمكنها من التكيف والنمو في بيئات تنافسية متغيرة (Chen et al, 2023: 4). كما ترتبط القيادة المسؤولة ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية الإجتماعية للمنظمات، كونها تعزز من السلوك الأخلاقي والحكم الرشيد، وخلق القيمة على المدى الطويل، وتعزيز العدالة والإنصاف في العلاقات مع أصحاب المصلحة.(Stål et al, 2022: 2) ومن خلال تركيز جهودها على خدمة المجتمع، يمكن أن تنمي القيادة المسؤولة سلوكيات إيجابية تعرف بالسلوك المؤيد للبيئة، مهمتها تقليل التكاليف التنظيمية وتفيد المنظمات بشكل مباشر، كما تساهم في حماية الموارد الطبيعية والبيئة، وتحقيق الإستدامة(Zhou et al, 2022: 2).

أخيراً، يمتد تأثير القيادة المسؤولة إلى ما هو أبعد من الحدود التنظيمية، فهي تعمل تحت مظلة "القيادة الجماعية"، إذ تركز على جميع أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى تطوير علاقات مثمرة مع المساهمين الخارجيين، يشمل هؤلاء المنظمات غير الحكومية، والحكومات، وصانعي السياسات، والناشطين، وغيرهم ممن يمتلكون خبرات تتجاوز الأعمال التقليدية، هذه الشراكات تعزز من قدرة المنظمات على التعاون في سلاسل الإمداد العالمية(Reiche, 2023: 2).

رابعاً- أهداف القيادة المسؤولة Responsible leadership's objectives

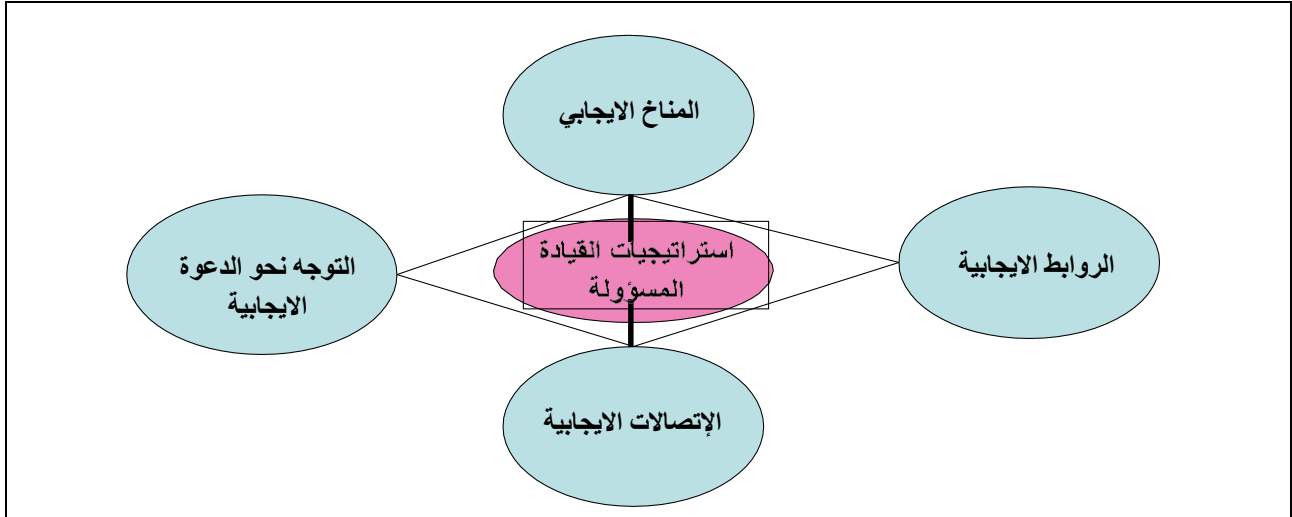
إن ممارسة القيادة المسؤولة في المنظمات ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي سنبينها بشكل موجز:

1. إنشاء علاقة مستدامة والمحافظة عليها وتطويرها لتشمل جميع أصحاب المصلحة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتغطية جميع الجوانب الأخلاقية في المنظمة والمجتمع (Huo et al, 2023:5).
2. إقناع الناس بضرورة التعاطف والإحترام لبعضهم البعض وتشجعهم على المشاركة في الأنشطة المؤيدة للمجتمع وتعزيز جو العمل والثقافة والتفاعل الإيجابي لتعظيم القدرات الفردية بما يدعم إنشاء روابط إجتماعية قوية ضمن بيئة عمل محددة (Batool et al, 2024:4).
3. تمكين المنظمة من إمتلاك براعة تنظيمية متميزة، فهي تشجع العاملين على أن يكونوا أكثر نشاطاً في عملهم، مما يعزز قدرتها التنافسية (Zhao et al, 2024:20).
4. تحقيق التوازن الفعال بين المصالح المتضاربة بين أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها، وبالتالي تعظيم قيمة المساهمين وتحقيق أهداف المنظمة والمجتمع (Siddiqui et al, 2020:4).

٥. تحسين الأداء السياقي والذي بدوره يحدد قدرة العاملين على المساهمة في رفع الرفاهية التنظيمية، قدرة العاملين تأتي من كونهم أفراد أساسيين في أصحاب المصلحة (Siddiqui et al, 2023:5).
٦. زيادة الرضا الوظيفي للموظفين، كما أنها تعزز فخر العاملين بالعمل في المنظمة، والتزامهم العاطفي، وتخلق مناخًا أخلاقيًا، وبالتالي تعزز صورة المنظمة في ذهن الموظف (Daniel et al, 2022:6).
٧. تطوير العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل مما يحفزهم على مشاركة المعرفة مع زملائهم مما يخلق بيئة ملهمة ومحفزة للعمل الإبداعي (Waqas & Ali, 2023:677).
٨. دعم العاملين وإشراكهم بفعالية، وضمان الاحتفاظ بالموهب من خلال الدعم العملي ومشاركة استراتيجيات الأداء العالي للتميز في المهام (Coulson-Thomas , 2019:9).
٩. خلق ثقافة المخاطر التي تعزز الابتكار المستدام من خلال تحمل المخاطر وغرس هذه الثقافة في المنظمات (Chukwudum & Fragouli ,2019:78).
١٠. الدفع نحو الابتكار المسؤول من خلال ربط المساءلة الإدارية بالأغراض الإجتماعية، مما يسمح للقيادة بتخصيص الموارد من أجل الصالح المجتمعي جنبًا إلى جنب مع الوفاء بالواجبات الائتمانية (Voegtlin & Patzer, 2020:211).
١١. قوة الهوية التنظيمية للقيادة المسؤولة تؤثر بشكل كبير على هوية العاملين على المستوى الفردي وتتداخل معها إلى حد ما، مما يعزز حالة من الانسجام مع قيم القادة وأهدافهم ومعتقداتهم المدمجة في المفهوم الذاتي للأتباع بفعالية عالية، والميل إلى استيعاب مفاهيم القادة والسعي إلى فهم توقعاتهم لإيجاد معنى في أدوار عملهم لتحديد هوياتهم وسلوكياتهم التنظيمية (Ahmed et al, 2023:21).
١٢. تشجيع الموظفين على تطوير إمكانياتهم من خلال توفير التعليم والتمكين والدعم، مما يزيد من شعورهم بالإستقلالية والرضا في العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق النجاح الوظيفي (Li et al, 2022:4).
١٣. تعزيز الارتباط النفسي للأفراد بمكان العمل من خلال خلق ثقافة إندماج متساوية، مما يجعل الموظفين يشعرون بالميل للمشاركة في صنع القرار والشعور بالانتماء، وهذا يعزز من قدرتهم على تحمل المسؤولية والتفاعل بشكل إيجابي مع بيئة العمل (Ismail & Hilal, 2023:5).

خامساً- استراتيجيات القيادة المسؤولة Responsible leadership's strategies

يقترح كل من (Cameron & Caza, 2005:3) أربع استراتيجيات تتيح للقادة تمكين وتعزيز الأفراد لتحقيق نتائج تنظيمية مرضية من خلال العمل بمسؤولية، وكما هو موضح في الشكل (٩) وتشمل: المناخ الإيجابي، والتوجه الإيجابي للدعوة، والاتصالات الإيجابية، والتواصل الإيجابي.



الشكل (٩) – استراتيجيات القيادة المسؤولة

Source: Cameron, K., & Caza, A. (2005). Developing strategies and skills for responsible leadership. Handbook on responsible leadership and governance in global business, 87-111.

١- المناخ الإيجابي positive climate:

يعرف كل من (Cameron & Caza, 2005:3) المناخ التنظيمي بأنه الخبرة النفسية للأفراد المرتبطة ببيئة العمل. ويراه كل من (Nabella etc al, 2022:123) بأنه تصورات أعضاء المنظمة (أفراداً أو مجموعات) والذين هم على إتصال دائم بالمنظمة فيما يتعلق بما حدث أو يحدث في البيئة الداخلية للمنظمة بشكل منتظم، مما يؤثر على اتجاهات وسلوك وأداء أعضاء المنظمة وبالتالي أداءها بشكل عام.

وبحسب (Shankar et al., 2017) فإن المناخ التنظيمي الإيجابي هو المناخ الذي تهيمن فيه المشاعر والتفسيرات الإيجابية على المشاعر والتفسيرات السلبية أي أن المناخ الإيجابي يؤدي إلى مشاعر إيجابية والتي تؤدي بدورها إلى الأداء الفردي والتنظيمي الأمثل. إن خلق مناخ إيجابي لا يعتمد كثيراً على السمات أو الأحداث المتأصلة بقدر ما يعتمد على النهج الذي يتبناه القائد، لأن القادة يتمتعون بدرجة غير عادية من التأثير على المناخ، وعلى الطريقة التي يفسر بها الآخرون ظروفهم، وعلى تعريفات الرفاهية الذاتية (Nabella etc al, 2022:127). بالتالي، يؤثر القادة المسؤولين على المناخ التنظيمي من خلال تحفيزهم وتطويرهم للمشاعر الإيجابية، إذ يختارون التأكيد على الجانب الإيجابي للحياة التنظيمية، مع مواجهة السلبيات بشكل أقل من التوجه نحو الإيجابية (Doh, & Stumpf, 2005:99).

ولأن القادة يؤكدون على المشاعر والظواهر الإيجابية من أجل تطوير مناخ إيجابي، فإن (Cameron & Caza, 2005:5) يقترحون طريقتين للقيام بذلك وهما:

أ- إنشاء شبكات طاقة إيجابية positive networks create

يركز القادة المسؤولون على إنشاء شبكات الطاقة الإيجابية، سواء من خلال بث الطاقة الإيجابية بأنفسهم أو من خلال بناء شبكات الطاقة الإيجابية، فهذه الشبكات تتكون من مجموعة من الأشخاص الموجودين في مختلف مستويات المنظمة والذين يطلق عليهم **المنشطون الإيجابيون** الذين يخلقون ويدعمون الحيوية لدى الآخرين، كون التفاعل معهم يجعل الأفراد الآخرين يشعرون بالحيوية والتحفيز والذي يؤدي إلى أداء أفضل. وعليه فإن القادة المسؤولين يقومون بتحديد المنشطين الإيجابيين ووضعهم في المهام والأدوار التي تسمح للآخرين بالتفاعل معهم، وبالتالي تعزيز أداء شريحة واسعة من العاملين كما يمكن للقادة أيضاً تعزيز مناخ الإيجابية من خلال تقدير ومكافأة ودعم الإيجابيين، وفي المقابل يمكن وضع الأفراد السلبيين الذين يعدون ضروريين للمنظمة لأسباب تتعلق بالموهبة أو الخبرة، في مناصب غير مركزية تقلل من آثار استنزاف الطاقة التي لديهم على الآخرين.

ب- التركيز على نقاط القوة الفردية والتنظيمية **organizational and individual strengths focus**:

إن تحديد نقاط القوة لدى الأشخاص والبناء عليها يمكن أن يؤدي إلى فائدة أكبر من اكتشاف نقاط الضعف لديهم وتصحيحها، لأن الناس يميلون إلى التعلم من النجاح بشكل أكثر فعالية وكفاءة من الفشل، لذلك يركز القادة المسؤولون على النجاح، ويبنون على نقاط القوة، ويحتفلون بالإيجابيات أكثر بكثير من قضاء الوقت في تصحيح السلبيات، إنهم يفكرون بشكل إيجابي، ويشجعون الآخرين على القيام بذلك أيضاً، وبالتالي توفير مناخ إيجابي.

٢- الاتصالات الإيجابية **positive connections**:

إن وجود علاقات إيجابية داعمة، في المجمل له آثار إيجابية على الأداء الفردي للأفراد وبالتالي على أدائهم الجماعي في المنظمة، بسبب إرتباطهم بعمليات فيسيولوجية أساسية للغاية (Losada & Heaphy, 2004:753) ولذا يمكن تكوين علاقات إيجابية في العمل عن طريق مجموعة من العوامل مثل التعاطف والتسامح والامتنان في المنظمات، إذ وجدت الأبحاث الحديثة أنها تنبئ بشكل مهم جداً بالنجاح التنظيمي، وكان أداء المنظمات التي حصلت على درجات أعلى في هذه السمات أفضل بكثير من غيرها (Caza, & Cameron 2004:778).

ولذا سنتطرق إلى هذه العوامل بشيء من الإيجاز لبيان أهميتها وكالاتي:

أ- **التعاطف Compassion**: وفقاً لما ذكره (Cameron & Caza, 2002:34) يكون التعاطف من خلال ثلاث عمليات وهي: (الملاحظة الجماعية، والشعور الجماعي، والاستجابة الجماعية). فعندما يواجه الأشخاص صعوبة أو أحداثاً سلبية، فإن الخطوة الأولى هي ملاحظة ما يحدث أو إدراكه، أي البحث عن الزملاء الذين يحتاجون إلى المساعدة (Baker etc al, 2003:12). ثم، يمكن تعزيز التعبير عن المشاعر الجماعية من خلال الأحداث المخططة، إذ يمكن للأشخاص مشاركة المشاعر (الحزن أو الدعم أو الحب) مما يساعد في بناء مناخ من التعاطف، واخيراً، تحدث الاستجابة الجماعية عندما يتم اتخاذ إجراءات

منظمة لتعزيز الشفاء أو التعافي (Goh et al, 2022:199).

ب- **المغفرة *Forgiveness***: يمكن تعزيزها في المنظمات فقط عندما يقوم القادة المسؤولون بالاعتراف بالحالات السلبية والإذى التي يتعرض لها أعضاؤها وينظرون إليها كفرصة للتطور، مرتبطة بغاية نبيلة تمنح أهمية شخصية لأعضائها، وتحافظ على معايير عالية بتحقيق التميز ودعم التنمية البشرية، وتولي اهتماماً للحوار المشترك بمفاهيم مثل العفو والرحمة والتواضع والشجاعة والمحبة (Losada & Heaphy, 2004:756).

ت- **الإمتنان *Grateful***: إن ملاحظة أعمال الرحمة والتسامح تخلق شعوراً محفزاً بالإمتنان لدى الناس، وهو ما وجدت الدراسات أن له تأثيرات هائلة على الأداء الفردي والتنظيمي للأفراد لأن التعبير عن الإمتنان عندما يصدر من قبل شخص واحد، سوف يعمل على تحفيز الآخرين لنشر الإمتنان، لذلك تحدث دورة من مستمرة الفضائل (Cameron & Caza, 2004:782).

من الواضح أن تعزيز السلوك الرحيم بين العاملين، وتمكين التسامح عند الحالات السلبية، والتشجيع على الإمتنان الناتج عن الأحداث الإيجابية، يؤدي إلى التفوق في الربحية، والإنتاجية، والجودة، والإبتكار، والإحتفاظ بالزبائن، ويجعل القادة المسؤولون الذين يعززون هذه الفضائل أكثر نجاحاً في تحقيق النتائج النهائية.

٣ - التواصل الإيجابي *positive communications* :

يحدث التواصل الإيجابي في المنظمة عندما تحل اللغة الإيجابية والداعمة محل اللغة السلبية والانتقادية، إذ تتضح قوة التواصل الإيجابي في التباين بين أداء بعض الفرق والمنظمات بشكل أفضل من غيرها (Losada & Heaphy, 2004:753). ويضيف كل من (Cameron & Caza, 2005:11) بأن أحد التفسيرات لتأثير التواصل الإيجابي على الأداء هو أن التواصل الإيجابي يخلق المزيد من "الإتصال" بشكل ملحوظ أي تبادل المعلومات، والتفاعلات بين الأشخاص، والمشاعر الإيجابية في المنظمات، وهذا الإتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها تدفق الموارد واتخاذ الإجراءات المنسقة وهذا التبادل المنسق بدوره يتيح إنتاجية أعلى وأداء عالي الجودة.

ولأن معظم المنظمات مليئة بالمشاكل والتحديات، فإن وصف التواصل الإيجابي أسهل بكثير من ممارسته، وإن إحدى الطرق الواضحة لتمكين التواصل الإيجابي هي تجسيد الحديث الإيجابي بأنفسهم من خلال تقليل النقد والسلبية واستبدالهما بالمجاملات والتواصل الداعم يمكن أن يؤدي إلى ازدهار التواصل الإيجابي (Cameron & Caza, 2005:12). وبناءً على ذلك، يقترح (Doh & Stumpf, 2005:113) وسيلتين محددتين لتمكين القادة المسؤولين من تحقيق التواصل الإيجابي لضمان تحقيق النتائج المرجوة:

أ- **عملية التقييم الذاتي للتغذية الراجعة**: هي تقنية تُستخدم لإحداث تفاعلات إيجابية بين الأفراد، من خلال كشف نقاط القوة والتقييمات الإيجابية، وذلك لتعزيز التواصل الإيجابي وتشجيع التصرفات

الإيجابية المكررة.

ب- **إستخدام التواصل الداعم**: يتمثل في تقديم الرسائل السلبية بطريقة تحافظ على العلاقة الإيجابية بين المتصلين، من خلال وصف الموقف بدلاً من تقييمه، وتحديد العواقب الموضوعية أو المشاعر الشخصية حوله، واقتراح بديل مقبول بدلاً من الجدل حول من هو على حق.

٤- التوجه نحو الدعوة الإيجابية positive calling orientation:

تشير الدراسات إلى أن الأفراد عادةً ما يحملون واحدًا من ثلاثة توجهات عامة تجاه العمل: فهناك من يراه كوظيفة يقوم بها من أجل المكافآت المالية أو المادية وهذا ما يسمى **بالتوجه الوظيفي**، وفي المقابل، فإن الأفراد ذوي **التوجه المهني** يحفزهم النجاح، ويعملون لتحقيق المكانة والقوة والتقدير والتقدم التي تأتي من أداء عملهم بشكل جيد أما التوجه الثالث، وهو **الشعور بالعمل بإعتباره دعوة** يجب تلبيةها، فهو يحفز الأفراد على العمل من أجل العمل نفسه، إذ توفر المهام الفعلية التي يتضمنها عملهم فائدة جوهرية ومعنى عميقًا، ويعتبرون العمل مُرضيًا بطبيعته، ويسعون لتحقيق منفعة أكبر، بغض النظر عن أي مكافآت مادية يقدمها العمل (Baker et al, 2003:14).

ولذا يقوم القادة المسؤولون بتمكين هذا النوع من الأفراد من خلال أربع آليات (Cameron & Caza, 2005:10) وهي:

أ- **الإثراء الوظيفي والمشاركة الوظيفية** مما يعني أن العمل مصمم بحيث يوفر الإثراء والمشاركة (من خلال تنوع المهارات، وهوية المهمة، وأهمية المهمة، والاستقلالية، وردود الفعل)، إذ إن العمل المصمم لتوفير فرص النمو والتطور الشخصي يكون دائمًا أكثر أهمية من العمل الروتيني (Ribbens, 2002:434).

ب- **وجود عوامل تحفيزية جوهرية** مثل العمل المثير للإهتمام، وفرص الإبداع، وفرص التقدم والإنجاز، وتقدير الأقران، وتحقيق الأهداف شخصيًا، يشير الدافع الجوهري إلى العوامل التحفيزية داخليًا، في حين أن العوامل الخارجية بما في ذلك الأجر أو ظروف العمل أو الترقيات - تكون أقل قوة كعوامل تحفيزية.

ت- **خلق بيئة تمكينية** مثل فرص تطوير الكفاءة الذاتية (الشعور بالكفاءة)، وتقرير المصير (الشعور بالإختيار)، والنتيجة (الشعور بالتأثير)، والمعنى (الشعور بالهدف)، والثقة (الشعور بالأمان) إن اختلافات الأداء بين المنظمات التي تمكن هذه الأبعاد الخمسة للتمكين والمنظمات العادية تعتبر كبيرة بالنسبة للأداء الفردي والنتائج التنظيمية (Matthews et al, 2003:312).

ث- **صياغة رؤية واضحة للمستقبل** تعتمد على مصداقية المصدر والتفاؤل والمشاعر الإيجابية، والإثارة، مما يعني أن الرؤية تركز على الوفرة والفرص بدلاً من المشاكل أو العوائق، إن تركيز

الرؤية على تشجيع وتمكين أعلى الإمكانيات له معنى مختلف تمامًا عن بيانات الرؤية التي تركز على التغلب على المنافسة، وتحقيق التصنيف الأول، ومواجهة التحديات أو الضغوط التنافسية أو التغلب عليها .

يتضح مما سبق ان هذا النوع من التوجه غاية وليس وسيلة، لذا يجب الإهتمام بها من خلال العمل بالآليات السابقة وكذلك إجراء الدراسات التي تدعم هذا النوع، لأنه يجذب نوعا مميزا من الأفراد الذين يفترض بهم عدم تخليهم عن منظماتهم في أحلك الظروف.

سادساً- سلوك القادة المسؤولين Responsible Leaders Behavior

إن دراسة سلوك القادة المسؤولين يُعد أمرًا بالغ الأهمية لفهم كيفية تكوين هؤلاء القادة القادرين على أحداث فرق في المنظمة وفي المجتمع الأكبر، وهذا لا يتم إلا عبر تحليل العوامل التي تسهم في نشوء وتطور القيادة المسؤولة وتدفعها لتقديم كل ما هو جيد ولذا سيتم التطرق للنموذج الذي قدمه (Voegtlin, et al, 2012:5-17) والذي سلطت عليه الضوء وطورته بعض الدراسات ومنها (Özakan & Üzum, 2023:9-14)، (Sully, 2014:553-55) ، (Castillo et al., 2020:333-35) والذي يعد بمثابة تشريح للجسم البنيوي للقيادة المسؤولة:

١- العوامل المؤثرة في بلورة شخصية القائد المسؤول Key Factors Shaping the Personality of a Responsible Leader

أ- المستوى الدقيق (الفردى) Micro level:

يتأثر تطور القيادة المسؤولة بعوامل شخصية مثل تجارب الحياة المبكرة، والقيم الأخلاقية، والتنشئة الإجتماعية للفرد، مثل الروابط العائلية والدعم الإجتماعي (الأُسرة والأقران) (Castillo et al., 2020:332). فضلاً عن تمتعهم بصفات شخصية مثل التعاطف، وتجاوز الذات، والذكاء العاطفي، وهي صفات تُساعدهم على فهم مشاعر الآخرين وبناء علاقات قائمة على الثقة بطرق أخلاقية (Maak & Voegtlin et al., 2020:7) (Pless, 2021:625). كما أن التطور الأخلاقي لدى الفرد له دورًا كبيرًا في تحفيزه للتصرف بمسؤولية تجاه أصحاب المصلحة (Stahl & Sully, 2014:553).

ب- المستوى المتوسط (التنظيمي) Meso level:

في هذا المستوى، تتأثر القيادة المسؤولة بالثقافة التنظيمية (Gond et al., 2012:3). مع وجود مناخ أخلاقي قوي داخل المنظمات، يؤدي إلى اعتماد ممارسات مسؤولة مع الموارد البشرية (Maak & Pless, 2021:626). لأن المنظمات التي تعتمد على معايير واضحة للحفاظ على القيم الأخلاقية وتكافئ السلوك المسؤول تشجع على ظهور القيادة المسؤولة (Foldøy et al., 2021:2).

ت- المستوى الكلي (المجتمعي والثقافي) Macro level:

العوامل الثقافية والإجتماعية تؤثر بشكل مباشر على القيادة المسؤولة من خلال القيم المشتركة والمعايير الثقافية (Maak et al., 2016). ويُتوقع (Waldman et al., 2006:7) أن يكون القادة في المجتمعات المتماسكة أكثر مسؤولية، إذ تقلل مسافة السلطة الصغيرة من حواجز التواصل بين القادة وأصحاب المصلحة وتُشجع على تعزيز المسؤولية الإجتماعية (Castillo et al., 2020:334). فضلاً عن أن وسائل الإعلام تؤدي دورًا في تشكيل التوقعات العامة، فهي تسهم في نقل مخاوف المجتمع وتبسيط الضوء على الأزمات والانتهاكات، مما يدفع القادة إلى التصرف بمسؤولية لكسب الثقة العامة (Shi & Ye, 2016:332).

٢- الآثار العامة للقيادة المسؤولة Overall Effect of Responsible Leadership :

أ- المستوى الدقيق (الفردى) Micro level :

يشتمل التأثير في هذا المستوى، التأثير في الأفراد (Han et al., 2019:11). إذ تؤثر القيادة المسؤولة بشكل إيجابي على رضا الموظفين، وإلتزامهم التنظيمي، ورفاهيتهم العامة (Shi & Ye, 2016:334). فالقادة المسؤولون يعززون الدوافع الداخلية والخارجية للموظفين من خلال بناء علاقات وثيقة معهم، مما يقلل من نية الإستقالة أو الدوران الوظيفي (Marques et al., 2023:451). فضلاً عن تعزيز الإلتزام الأخلاقي، وتحفيز الموظفين على تبني سلوكيات بيئية وإيجابية في العمل (Voegtlin, 2020:27).

ب- المستوى المتوسط (التنظيمى) Meso level :

على المستوى التنظيمي، تظهر القيادة المسؤولة من خلال تأثيرها في الأداء التنظيمي وثقافة المسؤولية الإجتماعية للأفراد، إذ تزيد من ولاء الموظفين وتساهم في بناء ثقافة مسؤولية إجتماعية قوية (Shi & Ye, 2016). فضلاً عن تعزيز السلوكيات الابتكارية لدى الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أداء أعلى في مجالات مثل خدمة الزبائن، الإبتكار البيئي، وإدارة الموارد (Liao & Zhang, 2020). كما تدعم القيادة المسؤولة الافتخار التنظيمي وتساهم في خلق مناخ تنظيمي أخلاقي يعزز المسؤولية الإجتماعية للمنظمات (Akhtar et al., 2023:215).

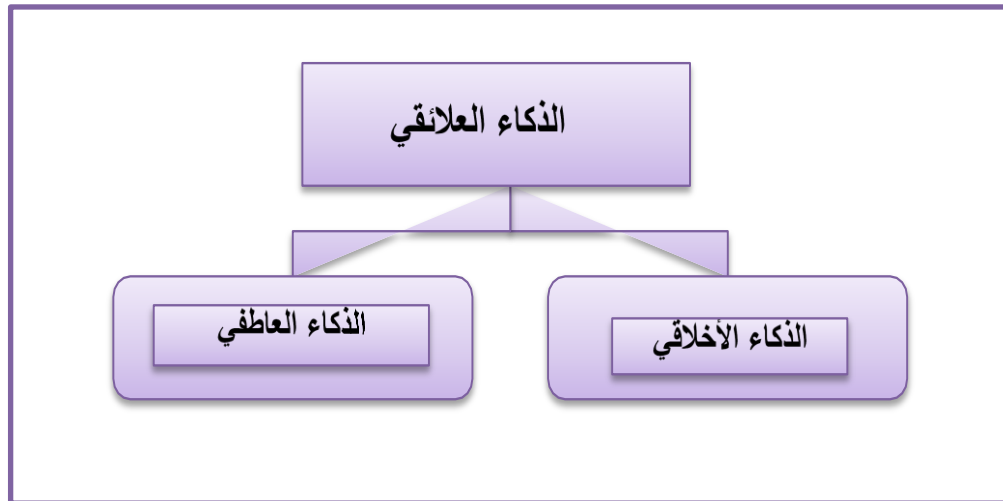
ت- المستوى الكلى (المجتمعي والثقافي) Macro level :

في هذا المستوى تؤدي القيادة المسؤولة إلى تأثيرات إجتماعية إيجابية من خلال تعزيز الإبتكار البيئي والمساهمة في تحقيق الاستدامة (Garcia et al., 2023:12). تعكس المبادرات التي يطلقها القادة المسؤولون القيم الثقافية المشتركة، وتعزز رفاهية المجتمع من خلال تحقيق الأهداف البيئية وتقليل النفايات (Akhtar et al., 2023:212). كما تؤدي القيادة المسؤولة دورًا هامًا في تعزيز المسؤولية المجتمعية من خلال تلبية توقعات أصحاب المصلحة بشكل متوازن مما يعزز رفاهية المجتمع على المدى البعيد (Pounder, 2021:74).

سابعاً - المٌقدرة الاساسية للقيادة المسؤولة Thresholder Competency of responsible leadership

عند مراجعة أدبيات الفكر الاداري نجد دائماً مجموعة من التحديات العامة التي تواجه القادة المسؤولين ومنظماتهم (مثل التطور السريع في التكنولوجيا والتغيرات الجيوسياسية والكوارث الطبيعية واللوائح والقوانين الحكومية) وغيرها. إلا إن (pless & maak, 2005:1) و (pless & maak, 2009:107) يرون بأن الترابط العالمي والإعتماد المتبادل بين الدول والمنظمات، قد فرض أنواعاً أخرى من التحديات المعقدة، ناجمة عن التنوع الثقافي والتوجهات المختلفة للأفراد العاملين في هذه المنظمات، منها التحدي الأخلاقي الذي يتطلب التعامل مع مصالح وقيم متنوعة لأصحاب المصلحة من ثقافات مختلفة، كما يبرز تحدي التنوع، مما يوجب على القادة إدارة فرق متنوعة وخلق بيئات شاملة تعزز إمكانات الجميع. فضلاً عن تحدي الأعمال المجتمعية، الذي يتطلب من القادة التحلي بالمسؤولية الإجتماعية وبناء سمعة جيدة في المجتمع. وأخيراً، يجب عليهم بناء علاقات مستدامة وموثوقة مع أصحاب المصلحة، مثل الزبائن والشركاء والمجتمع، لضمان الاستقرار في الأعمال. ولذا فإن واقع الاعمال يحتم حاجة هؤلاء القادة لإمتلاك مجموعة من القدرات الأساسية لأداء دور أو مهمة معينة هذه المهارات تسمى المٌقدرات. ويشير كل من (Adamonien & Martina, 2017:4) بأن المقدرات تشير إلى الحد الأدنى من المعايير أو المؤهلات اللازمة لأداء وظيفة معينة بالنسبة للأفراد. أما بالنسبة للقيادة فهي تعني المعرفة الشاملة، والقدرات، والمهارات، والمواقف الضرورية للخوض في بيئة سريعة التغير (Amudurer etc, 2014:3).

في قلب كل التحديات السابقة يظهر مفهوم الذكاء العلائقي كمٌقدرة اساسية فريدة يختزلها القادة المسؤولين والتي تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق في بيئة الاعمال بصورة متميزة وحسب الشكل (١٠):



الشكل (١٠)

Source: Dragic, Z. (2016). How to be a Responsible Leader: Leadership Models in Comparison.

إقترح (pless & maak, 2005:12) مصطلح **الذكاء العلائقي Relational Intelligence** وعرفاه على أنه قدرة القادة المسؤولين على التواصل والتفاعل بفعالية وإحترام مع الناس بشكل عام وأصحاب المصلحة بشكل خاص من مختلف الخلفيات والثقافات، داخل وخارج المنظمة، في المنزل والعمل، عبر المنظمات والقطاعات والبلدان والثقافات. وقد عرفاه لاحقاً على أنه القدرة على إقامة العلاقات والحفاظ عليها، فالجميع يستطيع إقامة العلاقات ولكن القليل من يستطيع الحفاظ عليها (pless & maak, 2006:103).

وكذلك عرف (Zhang etl, 2020:3) الذكاء العلائقي بأنه مزيج من التطورات العاطفية والأخلاقية والتي تنعكس في الأنماط المتطورة للهياكل الإجتماعية، تتضمن هذه التطورات قدرة الجهات الفاعلة على تنظيم العواطف والقيم والإهتمامات والمتطلبات بشكل تكيفي بين بعضها البعض في مشهد إجتماعي. وقد وضع Perel, (2019:15) مفهوم الذكاء العلائقي على أنه القدرة على التفاعل مع الآخرين في العمل وبناء الثقة معهم، ومن أجل وضع الحدود وفهم عادات عمل كل شخص فضلاً عن كيفية التعامل مع الصراعات، يحتاج المرء إلى أن يكون قادرًا على التواصل مع الناس.

وبحسب (Koh, 2016:44) بأن الذكاء العلائقي يهدف إلى:

- ١- تحسين التواصل: تعزيز مهارات التواصل الفعال لفهم احتياجات وآراء الآخرين.
- ٢- بناء العلاقات: إنشاء علاقات صحية ومستدامة مع الآخرين، سواء في الحياة الشخصية أو المهنية.
- ٣- فهم العواطف: تطوير القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين والتعبير عن المشاعر الخاصة بشكل مناسب.
- ٤- إدارة الصراعات: القدرة على التعامل مع النزاعات بطريقة بناءة، والسعي إلى الحلول التوافقية.
- ٥- تعزيز التعاطف: فهم وجهات نظر الآخرين والمشاركة في مشاعرهم، مما يعزز الروابط الإنسانية.
- ٦- التعاون: تشجيع العمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة.
- ٧- تطوير القيادة: تعزيز المهارات القيادية من خلال بناء الثقة والإلهام لدى الآخرين.
- ٨- القدرة على التأثير: فهم كيفية التأثير في الآخرين وتحفيزهم بطريقة إيجابية.

وبالتالي فإن وجود الذكاء العلائقي يمكّن القائد من التنقل في عملية صنع القرار الأخلاقي التي تعتمد على وعي كبير بإحتياجات أصحاب المصلحة خاصة في المواقف الصعبة.

ولتحقيق تلك الاهداف يجب على القادة أن يكونوا أذكاء عاطفياً وأخلاقياً ولذا يرى (pless & maak,)

(2005:3) بأن الذكاء العلائقي يتكون من:

١. الذكاء العاطفي Emotional Intelligence:

ويعرف على أنه أحد أشكال الذكاء الإجتماعي، ويشمل القدرة على إدراك وفهم مشاعر الفرد والآخرين، وإستخدام هذه المعلومات العاطفية لتوجيه التفكير واتخاذ القرارات المناسبة والتصرف بفعالية في المواقف المختلفة (Salovey & Mayer, 1997:433). وعرفه (jahan, 2022:15) على أنه القابلية على التعرف على المشاعر، سواء كانت مشاعر الفرد أو الآخرين، وإستخدام هذه المعرفة لإدارة السلوكيات واتخاذ قرارات ذكية. وبهذا المعنى يوضح (Fehintola, 2023:23) بأن التعرف على مشاعر الآخرين مهم جدا وخصوصا في عالم الأعمال عند التعامل مع أشخاص من بلدان مختلفة وعبر الثقافات، إذ يمكن أن يساعد ذلك في فهم مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين بشكل أفضل وإستخدام هذه المعلومات للتصرف بشكل مناسب. فالقادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع يميلون إلى التعامل مع النزاعات بطرق بناءة وتجنب التصعيد، مما يسهم في بيئة عمل أكثر تناغمًا (Goleman & Boyatzis, 2017:104).

ويرى (pless & maak, 2006:5) بأن الذكاء العاطفي يمكن أن يساعد القادة على:

- أ- التواصل بشكل أكثر نضجًا مع مختلف أصحاب المصلحة بشكل عام، مما قد يؤدي إلى تحسين التواصل وصنع القرار.
- ب- تحفيز العاملين بشكل أفضل مع مراعاة الاختلافات الشخصية والثقافية وإطلاق العنان لإمكاناتهم.
- ت- تقديم خدمة أفضل لقاعدة زبائن متنوعة وتدريب الموظفين لتلبية توقعات هؤلاء الزبائن وإحتياجاتهم بشكل أفضل.

٢. الذكاء الأخلاقي Ethical Intelligence :

عرف (pless & maak, 2005:14) الذكاء الأخلاقي بأنه القدرة على التعرف وفهم القيم والأعراف والمصالح الخاصة بالفرد والآخرين من وجهة نظر أخلاقية وإستخدامها لصناعة علاقات وثقافات تنظيمية مستدامة. وعرفه (Mehralian et al, 2024:3) على أنه قدرة الفرد على التمييز بين الصواب والخطأ، والتمسك بالمبادئ الأخلاقية والعمل بناءً عليها. يتضح أن هذا النوع من الذكاءات يعد أساسيًا لضمان سلوك أخلاقي ومهني صحيح، وخاصة في المجالات التي تتطلب تفاعلاً إنسانياً (Annita, 2016:44). وبنفس السياق يعتقد (pless & maak, 2006:104) بأن القادة المسؤولين بحاجة إلى أن يكونوا أذكياء أخلاقياً لأن هذا يساعدهم في فهم المواقف من وجهة نظر أخلاقية وسطية. ولذا يقترح (pless & maak, 2005:15) بأن الذكاء الاخلاقي يتكون من ثلاث ابعاد وهي:

- أ- الوعي الأخلاقي Moral Awareness: ويشير إلى قدرة القادة المسؤولين للتعرف على قيم الفرد وقيم الآخرين ومعتقداتهم واهتماماتهم، إذ يتشكل هذا الوعي من خلال التنشئة الإجتماعية والتعليم

والتي تؤدي إلى مرحلة النضج الاخلاقي، عندها يبدأ الفرد بالاعتماد على المبادئ الأخلاقية العالمية في اتخاذ القرارات (pless & maak, 2005:15).

ب- **مهارات التفكير النقدي الذاتي Self-critical thinking skills**: تشير إلى القدرة على تبني منظور نقدي للذات والمنظمة، مع مراعاة مصالح ومطالب الآخرين، وتهدف إلى توليد رؤية توجيهية لاتخاذ قرارات مستنيرة ومتوازنة (Ekole, 2016:7). تتطلب القدرة على مراجعة الموقف أكثر من مرة والنظر اليه من زوايا بعيدة، مما يساعد في فهم كيفية ولماذا قد تتعارض القيم والمعايير المختلفة (Koh, 2016:45). إذ تساهم هذه المهارات في حل المشكلات الأخلاقية من خلال الحوار وتوضيح المطالب الأخلاقية، مما يساعد في وضع حلول بطرق مدروسة ومبنية على النقاش الأخلاقي (Mehralian et al, 2024:5).

ت- **الخيال الأخلاقي Moral imagination**: ويمكّن الفرد من استيعاب المواقف الأخلاقية بشكل إبداعي، مما يحسن من جودة الفهم والتداول الأخلاقي (Ekole, 2016:11). وأن امتلاك الخيال الأخلاقي يعني أن القادة المسؤولين على استعداد للذهاب إلى ما هو أبعد من تحقيق الحد الأدنى الأخلاقي، فهم يستخدمون هذا الخيال للتوصل إلى طرق وأفكار جديدة حول كيفية تحمل المسؤولية الأخلاقية فقد تكون هنالك حلول مختلفة لكل قضية أخلاقية وليس حلاً واحداً (Annita, 2016:45).

في النهاية نرى بأنه لكي تصل الصورة كاملة للقارئ الكريم وجب ذكر مثال حي من إحدى المنظمات عن إحدى الحالات التي ذكرت استخدام أحد القادة المسؤولين للذكاء العلائقي لحل معضلة أخلاقية:

فقد إكتشف مدير إحدى المنظمات الصناعية في بنجلاديش أن اثنين من المقاولين قاما بتوظيف أطفالاً تقل أعمارهم عن ١٤ عامًا، وهو أمر قانوني محليًا بسبب الوضع المعيشي للبلد لكنه يتعارض مع معايير منظمة العمل الدولية وقيم الشركة، فبدلاً من إنهاء توظيف الأطفال الذي قد يؤدي إلى مشاكل أكبر مثل الاستجداء أو التوجه لأداء أعمال مشبوهة لكسب المال، قرر المدير اتخاذ خطوة غير مسبوقة مستخدماً الخيال والوعي الأخلاقيين لحل المشكلة، لذلك اتفق مع المقاولين على إنهاء توظيف الأطفال مع الإستمرار بدفع رواتبهم كونهم المصدر المعيل والوحيد لعائلاتهم، بشرط إكمال تعليمهم على أن تتولى الشركة تمويل تعليمهم ولحين إنهاء دراستهم، مع ضمان إعادة توظيفهم عند تخرجهم، هذا الحل المبتكر يجمع بين الذكاء العائفي والأخلاقي، إذ راعى المدير الظروف الإجتماعية والثقافية للأطفال، وحقق التوازن بين القيم العالمية وظروف البلد، وقدم صورة مشرقة عن المنظمة وهذا جوهر الذكاء العلائقي (Dragic, Z, 2016:39).

ثامناً- خصائص القائد المسؤول characteristics of responsible leader

- ١- **الاهتمام بالمصلحة العامة:** القائد المسؤول يجب أن يتحلى بعقلية تهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والمصلحة العامة، وهذه السمة تعني أن القائد لا يتخذ قراراته بناءً على المصالح الشخصية أو الفردية فقط، بل يضع في اعتباره تأثير قراراته على المجتمع ككل (Aguinis & Glavas, 2012:153).
- ٢- **الشفافية Transparency:** تعني وضوح وصراحة القائد المسؤول في تواصله مع أفراد الفريق وأصحاب المصلحة، يتمثل ذلك في تزويد الآخرين بالمعلومات بشكل متاح وصریح، مما يعزز الثقة داخل بيئة العمل (Maak & Pless, 2006:1057).
- ٣- **الالتزام بالقيم الأخلاقية Ethical commitment:** القائد المسؤول يعتمد على مجموعة من القيم الأخلاقية كمرشد لقراراته وتصرفاته، مثل العدالة، والاحترام، والمساواة، ويشدد على اتخاذ القرارات بناءً على هذه القيم حتى عندما تكون النتائج لا تخدم مصلحته الشخصية ودون الاستسلام للضغوطات الداخلية أو الخارجية (Brown & Treviño, 2006: 597).
- ٤- **القدرة على التأثير الاجتماعي Social influencing:** القائد المسؤول يستغل تأثيره الاجتماعي لتحقيق أهداف إيجابية، سواء كان ذلك في التغيير الاجتماعي، أو من خلال تعزيز المسؤولية المجتمعية، مثل دعم المبادرات التي تعزز العدالة أو التنمية المستدامة المصدر. (Pless, 2007:45)
- ٥- **التمكين والمشاركة Empowerment and Participation:** القائد المسؤول يعزز ثقافة المشاركة في صنع القرار داخل المنظمة، من خلال إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم والمساهمة في اتخاذ القرارات الهامة مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تفاعلاً وإنتاجية. (Van Vugt et al, 2004:122)
- ٦- **المسؤولية تجاه البيئة والمجتمع Responsibility Towards the Environment and Society:** القائد المسؤول يتحمل المسؤولية البيئية والاجتماعية لتقليل الأثر البيئي السلبي والتفاعل مع القضايا الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز التنمية المستدامة، تتطلب هذه السمة إدراكاً عميقاً للأثر طويل المدى للقرارات المتخذة على البيئة والمجتمع (Pless, 2007:107).
- ٧- **اتخاذ قرارات معقدة في سياقات متنوعة Making Difficult Decisions in Various Contexts:** القائد المسؤول يتعامل مع بيانات معقدة ومتنوعة، حيث يتعين عليه اتخاذ قرارات تؤثر على العديد من الأطراف، في هذا السياق، يكون القائد مسؤولاً عن فهم مختلف المصالح المتضاربة واتخاذ قرار متوازن (Harrison et al., 2013:241).
- ٨- **الاهتمام بالتنوير المستمر:** القائد المسؤول يتطلع دائماً إلى تحسين مهاراته الشخصية والمهنية، بما في ذلك القدرة على التواصل، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، يتطلب هذا التوجه تطوراً مستمراً في فهم القيادة المسؤولة والتكيف مع المتغيرات البيئية (Waldman & Galvin, 2008:1100).

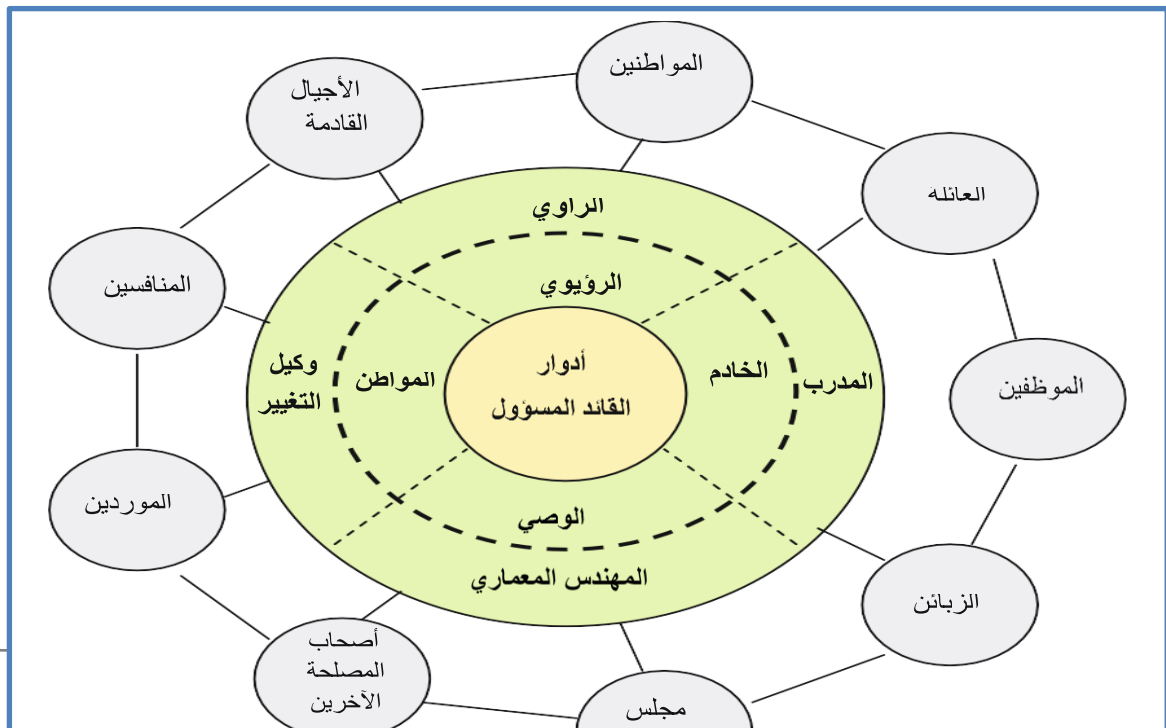
٩- ادارة الأزمات بفعالية **Effectively Crises Management**: في فترات الأزمات، يظهر القائد المسؤول قدرة على اتخاذ قرارات هادئة ومدروسة تهدف إلى حماية الأفراد والمنظمة، هذه السمة تتطلب مرونة في التفكير وإدارة الأزمات بشكل يضمن استمرارية المنظمة ويقلل من الأضرار الاجتماعية (Pless&Maak, 2011:303) .

١٠- **الوعي العاطفي Emotional Awareness**: القائد المسؤول يمتلك مستوى عالٍ من التعاطف مع أفراد الفريق، ويكون قادرًا على فهم مشاعر الآخرين ومساعدتهم في التكيف مع الظروف المختلفة، هذه السمة تسهم في بناء بيئة عمل صحية وتزيد من فعالية التواصل داخل المنظمة (Goleman 1998:82) .

تاسعاً - أدوار القائد المسؤول Responsible leader roles

يقترح كل من (Pless & Maak, 2006:107-112) ثمانية أدوار يقوم بها القائد المسؤول وتقسّم إلى مجموعتين هذا ما سنلاحظه في الشكل (١١) ، المجموعة الأولى وهي الأدوار الأخلاقية والتي استمدت من مبادئ القيادات المرتكزة على القيم وتشمل (الوصي، الخادم، الرؤيوي، المواطن) والمجموعة الثانية وهي العلائقية وتشمل (المهندس المعماري، وكيل التغيير، المدرب، راوي القصص)، وقد تم إقترح هذه الأدوار لفهم المزيد من المسؤوليات التي يتحملها القادة ولعرض تحقيق التوازن بين الضغوط الخارجية المتعارضة المتمثلة بمطالب المساهمين والموردين والزبائن والتوتر الداخلي بين أصحاب المصلحة الداخليين ليكون شخصاً متسقاً ومتسلسلاً يقود بنزاهة.

ومن خلال ممارسة هذه الأدوار، يهدف القائد المسؤول إلى تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة من مختلف الثقافات والقيم والإهتمامات وتوجيههم نحو رؤية مشتركة، إذ يعمل القائد المسؤول كنموذج يحتذى به لضمان معاملة عادلة وشاملة للجميع وبالتالي تطوير التعاطف بين الثقافات بين أصحاب المصلحة مما يخلق نظاماً أخلاقياً شاملاً (Koh, 2016:27). والشكل (١١) يوضح هذه الأدوار:



الشكل (١١) أدوار القائد المسؤول

Source: The roles model of responsible leadership : (Maak & Pless, 2006b:107)

١ - ١

لحماية

النزاهة المهنية والشخصية وتوجيه الأعمال بمسؤولية وإحترام حتى خلال الأيام الصعبة، وبالتالي حماية ما يُؤمن عليه (Pless & Maak, 2006:107). إذ يحافظ القادة المسؤولين كأوصياء على النزاهة الشخصية والمهنية، ويحمون ما يعهد إليهم به، ويوجهون المنظمة بشكل مسؤول من خلال تحديد لحظات التغيير، باستخدام القيم كبوصلة أخلاقية لمواصلة تطوير المنظمة (Maak,2007:445). وينبع التحدي الذي يواجه القيادة المسؤولة من الموازنة بين إحتياجات أصحاب المصلحة المتعارضة والمعضلات الأخلاقية، لاسيما عندما يتم تنفيذ الأعمال في دول مختلفة وثقافات متباينة. وتضيف (Koh, 2016:27) بأن العمل كوصي يعد دوراً معيارياً مزدوجاً لأنه يحتم على القائد المسؤول إلى جانب الحفاظ على النزاهة أو الاخلاق مهمة الحفاظ على الموارد أيضاً لأنها جزء لا يتجزء من مهامه كمسؤول امام المجتمع. وترى (Sefako 2021:18)، بأن القائد (الوصي) يجب ان يتمتع بثلاث صفات:

أ- **الاخلاق Morality**: إذ تظهر الاخلاق في نواياه وافعاله.

ب- **النزاهة Integrity**: يجب أن يكون لدى القائد المسؤول مبرر أخلاقي لأفعاله أثناء إدارته للموارد الموكلة إليه. إذ ترى (maak,2022:12) بأن النزاهة هي القلب النابض للقيادة المسؤولة وبدونها لا يمكن لأي شخص ان يتحمل المسؤولية او ان يتم اعتماده لتحملها.

ت- **العلاقات Relations**: سيكون القائد المسؤول على دراية بجميع أصحاب المصلحة المعنيين الحاليين والمستقبليين ويمكن أن يستمدوا قيمة جماعية من الموارد الموكلة للقائد لإدارتها.

٢- **المواطن Citizen**: ان دور المواطنه يشير إلى كون القائد المسؤول مواطناً تنظيمياً صالحاً، حيث يسهم في تحسين المجتمعات التي تدرج فيها المنظمة. ووفقاً لـ (Pless & Maak, 2006:108) أن مواطنة القادة المسؤولون تكون بشكل نشط وإنعكاسي ومعزز داخل المنظمة وخارجها، إذ تساعد روح المواطنة الإنعكاسية على قيادة الأعمال التجارية في مجتمع أصحاب المصلحة من خلال التغلب على الفصل الإشكالي بين عالم الأعمال "الخاص" من ناحية والمجتمع "العام" من ناحية أخرى، إذ يدرك القائد المسؤول كمواطن أن كلا العالمين مرتبطان حتماً ببعضهما البعض لأن المجتمع المزدهر يحتاج إلى أعمال تجارية مزدهرة . وتضيف (Sefako ,2021:20) في دوره كمواطن، يجب على القائد المسؤول أن يلتزم بالقانون، ويدرك

عواقب أفعاله، ويراقب هذه الآثار بتعامله مع أصحاب المصلحة المتعددين سيما بأن أصحاب المصلحة هم جزء مهم من المجتمع.

٣- **الرؤيوي visionary**: تشير معظم الأدبيات الإدارية إلى أن الرؤية هي مجموعة من المعتقدات والتصورات حول كيفية تصرف الناس وتفاعلهم لتحقيق حالة مستقبلية مثالية (Strange & Mumford, 2002: 344). ولذا فإن تصور المستقبل المنشود بطريقة مسؤولة هو جزء مهم من القيادة المسؤولة ذلك لأن وجود رؤية تنال إعجاب الأتباع، أو تم تطويرها معهم سوف تعطي الناس والمنظمات التوجيه الصحيح (Pless & Maak, 2006). ففي مجتمع أصحاب المصلحة، من الأفضل أن تعتمد الرؤية المسؤولة على فكرة سليمة أخلاقياً لإيجاد قيم متوازنة تؤدي إلى أعمال مستدامة؛ تضمن النجاح الاقتصادي ورفاهية المجتمع والمحافظة على البيئة بشكل عام (Maak, 2007:446). وعليه فإن القائد المسؤول يمتاز بامتلاكه رؤية مستقبلية قائمة على القيم تتجاوز الإعتبارات التجارية وترسم صورة إيجابية أوسع للمنظمة تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والسياسية والبيئية (Pless & Maak, 2012:323). في حين ان الأشكال الأخرى من القيادة مثل القيادة الكاريزماتية، يمكن أن تسبب مشاكل للمنظمة لأن رؤيتها تستند على الإرباح دون الركون إلى الأخلاقيات، وينتهي الأمر إما بقيادة جيدة جداً أو سيئة للغاية (Sefako, 2021:19). وبالتالي، فإن القيادة المسؤولة ذات القدرات الحكيمة التي تقدم صورة واضحة للنهائية المرغوبة، وتحفز الجميع نحو تحقيقها، ضمن الحدود الأخلاقية هي شكل أفضل من أشكال القيادة (Maak, 2012:424).

٤- **الخدم servant**: ووفقاً لهذا لمفهوم فإن القيادة لا تتعلق بعظمة القائد بل بأولئك الذين يخدمهم وهذا المعنى له تأثيرات على القيادة ومسؤولياتها لأن خدمة الآخرين تتطلب الإهتمام والتواضع من جهة و الاستعداد والرغبة في دعم الآخرين ورعاية مصالحهم واحتياجاتهم من جهة أخرى (Pless & Maak, 2006:118). وبحسب (Maak, 2012:423) فإن القائد المسؤول كـ(خادم) يعني ضمناً أن القادة بحاجة إلى خدمة أتباعهم لتحقيق هدف مشترك وجيد ويجب أن يكونوا قادرين على التعرف على إحتياجات الآخرين وإحترامها ورعايتها. ووفقاً لـ (Sefako, 2021:21) إن هذا الدور لا يتعلق بغرور القائد أو عظمته، بل يتعلق بكيفية وإلى أي مدى يخدم القائد أتباعه وكيف ينمي هؤلاء الأتباع ليصبحوا قادة. وترى (Blanchard, 2020:50) إن خدمة الآخرين تتطلب قائداً يقظاً ومتواضعاً ومحباً قادراً على الإستماع لإحتياجات الآخرين. وقادراً على ترجمة فكرة الخدمة إلى ممارسة دوره المسؤول تجاه مختلف أصحاب المصلحة من خلال رعاية العاملين والزبائن لتعزيز ولاءهم، ورعاية المجتمعات والعناية بالبيئة لعكس إنترام المنظمة بالاستدامة والمحافظة على الموارد، كما أن العناية بالموردين يسهم في بناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام (Novotna & Ehnert, 2015:23).

٥- **المدرّب Coach**: في بيئة أصحاب المصلحة ذات الثقافات المتعددة والقيم المتنوعة والمصالح المتعددة، يحتاج القادة المسؤولين إلى تقديم الدعم للأتباع الذين يواجهون تضارب المصالح ومجالات الغموض الأخلاقية

من خلال توفير (التدريب المستمر) لتطوير الكفاءات العلائقية والأخلاقية والعمل كشريك في المناقشة عند حدوث قضايا ومعضلات أخلاقية (Pless & Maak, 2006:114). ومن هنا يظهر القائد المسؤول كـ(المدرّب) يدعم أصحاب المصلحة من خلال تسهيل التطورات وتوجيههم خلال التغيير، فهو دور مهم في تطوير العلاقات، خاصة في البيئات المتنوعة التي يعمل بها القادة اليوم(Koh, 2016:27). يتطلب هذا الدور من القائد المسؤول أن يشجع تطوير وتدريب أتباعه وبالتالي المساهمة في تحقيق أعلى إمكاناتهم، ومساعدتهم على التطور والنمو على المستوى المهني، وكذلك على المستوى الشخصي, Novotna & Ehnert (2015:24). وبحسب (Maak, 2012:426) فإن هذا النوع من التدريب يتطلب قادة أذكاء أخلاقيا يعملون كقدوة، يستندون إلى القيم الأخلاقية، ويظهرون أن الأخلاق والنزاهة مهمان ويطبّقون مهارات تفكير قوية ويستخدمون المنطق الأخلاقي وكذلك الخيال الأخلاقي. وبنفس السياق ترى (Maak, 2016:22) بأن القادة المسؤولين كمدرّبين يجب أن يكونوا واعين وقادرين على التحكم في مشاعرهم ومشاعر الآخرين وفهم الاختلافات الثقافية والتعامل معها، وإظهار السلوك المحترم، وتطبيق التعاطف بين الثقافات والقدرة على تقديم (وتلقي) التعليقات بطريقة مناسبة عبر الثقافات وفي الوقت المناسب.

٦- **المهندس المعماري Architect:** تشير إستعارة القائد المسؤول كـ(مهندس معماري) إلى التحدي المتمثل في بناء ثقافة نزاهة شاملة، إذ يقوم القادة المسؤولين بتنفيذ ودعم البنية التحتية الأخلاقية (السياسات والمبادئ التوجيهية ومبادئ الأعمال وعمليات التدقيق) ويؤكدون أن أنظمة إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف والترقية) تعتمد على القيم الأخلاقية مثل: الإحترام والصدق والتسامح والإنصاف وما إلى ذلك (Pless & Maak, 2004:131). وبحسب (Pless & Maak, 2006:111) فإن القادة المسؤولون يحتاجون إلى خلق وتنمية بيئة عمل إيجابية بحيث يجد الأشخاص المتنوعون المعنى، ويشعرون بالإحترام والتقدير والاندماج (وبالتالي، لا يتعرضون للتمييز أو المضايقة)؛ بما يدعم تمكينهم وبالتالي المساهمة بأعلى إمكاناتهم، سواء على المستوى التجاري أو الأخلاقي. كما يتأكد القائد المسؤول كمهندس من أن أنظمة وعمليات الإدارة مصممة بطريقة تدعم الإنجاز الفعال والأخلاقي ومراقبة المحصلة النهائية الثلاثية التي تجمع بين (الأداء المالي، التأثير الاجتماعي، والالتزام البيئي) لتحقيق الرؤية المشتركة (Maak, 2012:424). وتضمن صفات الهندسة المعمارية في سلوك القادة المسؤولين تكامل هذه الأنظمة ومواءمتها مع الرؤية والأهداف المشتركة (التجارية والاجتماعية والبيئية)، وهذا يعني أن أنظمة إدارة أداء الموارد البشرية متكاملة وتقيس وتكافئ السلوك المرغوب مثل التعاون ودمج الأشخاص من ثقافات مختلفة في المناقشة؛ وتطبيق المنطق الأخلاقي المتقدم؛ والوساطة الناضجة في صراعات أصحاب المصلحة؛ والتوفيق بين الأخلاقيات (Pless & Maak, 2006:112). وفيما يتعلق بأصحاب المصلحة الخارجيين، فإن القادة المسؤولون يقومون بإضفاء الطابع المنظمي على الحوار المستمر مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين وتعزيزه كأساس للحفاظ على العلاقات المتبادلة المنفعة والموثوقة بين أصحاب المصلحة (Pless & Maak, 2004:132).

٧- **راوي القصة storyteller**: إن الراوي هو الناقل للتجربة الأخلاقية وعامل التمكين لأنظمة المعنى المشتركة، إذ يعد أسلوب استخدام القصص عنصراً مهماً في توضيح ونقل القيم الأساسية وإثارة الخيال بشكل إيجابي لأصحاب المصلحة (Pless & Maak, 2006:113). وكذلك تساعد القصص على توضيح القيم الأساسية للمنظمة وبالتالي تشجع الإحساس بالهدف المشترك، من خلال ربط مختلف أصحاب المصلحة في شبكة الأعمال وخلق إحساس بالهوية قائم على القيمة بين المتابعين (Pless, 2007:448). ووفقاً لـ (Sefako, 2021:23)، إن استخدام القصص لأغراض توضيحية يمكن أن يكون فعالاً، لأن بعض القضايا المطروحة تكون ذات طبيعة مجردة إلى حد ما وهذا يسلط الضوء على أهمية الإبداع والتواصل من قبل القادة المسؤولين في دورهم كرواة. وبالتالي، فإن القائد المسؤول في دوره كقاص سوف يبحث عن طرق ليكون مبدعاً ويتواصل بفعالية مع الآخرين، وسيتم القيام بذلك لتحقيق إحساس مشترك بالمعنى بين أصحاب المصلحة المتعددين فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المجتمعية المشتركة (Novotna & Ehnert, 2015:24). ولكل ماسبق ترى (Maak, 2017:424) أن القائد المسؤول في دوره كراوي للقصص تقع على عاتقه مهمة بث الحياة في نفوس الآخرين وتحفيز الجوانب الإيجابية لديهم.

٨- **وكيل التغيير change agent**: ويعرف هذا الدور (وكيل التغيير) على أن القائد المسؤول هو الفرد الذي يتحول من خلال قيادته ويسعى لتحويل اتباعه (Sefako, 2021:19). يقول (Pless & Maak, 2006) إن هذا المصطلح تم استحداثه من مبدأ القيادة التحويلية والتي تسعى إلى تغيير الأتباع إلى قادة مستقبليين ولكن من خلال تبني فكرة التغيير المسؤول، إذ يتعين على قادة الأعمال التعامل مع حقيقة التغيير المستمر؛ مع الأخذ بنظر الاعتبار الآتي:

أ- أن البدء بالتغيير ليس غاية في حد ذاته.

ب- يجب إجراء التغيير وتسهيله بطريقة رعاية ومسؤولة.

و(وكيل للتغيير) يكون القائد مسؤولاً عن تعبئة أصحاب المصلحة، وبناء الإلتزام والحفاظ عليه بين الأتباع من خلال أنشطة الفهم المستمرة، والحد من التعقيد والقلق، بما يدعم الحفاظ على الزخم في الأوقات التي يسبب فيها التغيير إنعدام الأمن والإرتباك (Pless & Maak, 2009:544). وباعتبارهم وكلاء للتغيير، فإن القادة المسؤولين لهم دور مهم في بدء تحويل الأعمال نحو منظمة واعية بالقيمة ومستدامة في مجتمع أصحاب المصلحة (Pless, 2023:111). وبحسب (Maak, 2007:447) يمكن تحقيق ذلك من خلال خلق بيئة حاضنة ودعم رؤية وهدف واضحين. وبالتالي، فإن التغيير الرئيسي الذي سيشرع فيه القائد المسؤول هو تغيير المنظمة نحو السلامة الأخلاقية والشمولية (Sefako, 2021:20).

ونود أن نذكر بأن (Maak, 2007:448) وبحسب الدراسة التي اجراها ينظر إلى دور (المواطن)

على أنه ملازماً لدور (وكيل التغيير)، إذ يقول بأن القائد المسؤول لن يكون مواطناً صالحاً نشطاً ما لم يؤدي

وظائفه كـ(وكيل للتغيير). وعليه فإن (Blanchard, 2020:49) ترى بأن السمة المميزة لإحتراف القائد المسؤول هي القدرة على تحقيق التوازن بين المسؤوليات المختلفة، ودمج (الواجبات التجارية) المتمثلة بالقدرة على التغيير المنظمي و(الواجبات المدنية) أي الإحساس والعمل على كونه جزء لا يتجزأ من المجتمع.

ومن الجدير بالذكر أن (Maak,2007:448) يرى بأن القائد المسؤول يحتاج للقيام بدور آخر إلى جانب الأدوار الثمانية السابقة ألا وهو **(القائد الشبكي The leader as networker)**، إذ تعد القيادة كمسوق شبكي أساسي وذو رؤية نشطة تعمل على ربط وتنمية واستدامة شبكة إتصالات أصحاب المصلحة ورعاية أعضاء الشبكة. إذ ينطوي هذا الدور على دافع لتحقيق الرؤية من خلال مشاركة أصحاب المصلحة وبما يطلق عليه القيادة من الوسط بدل الاعتكاف في أعلى المنظمة والاكتماء بالمراقبة واعطاء الاوامر (jehad, 2016:3).

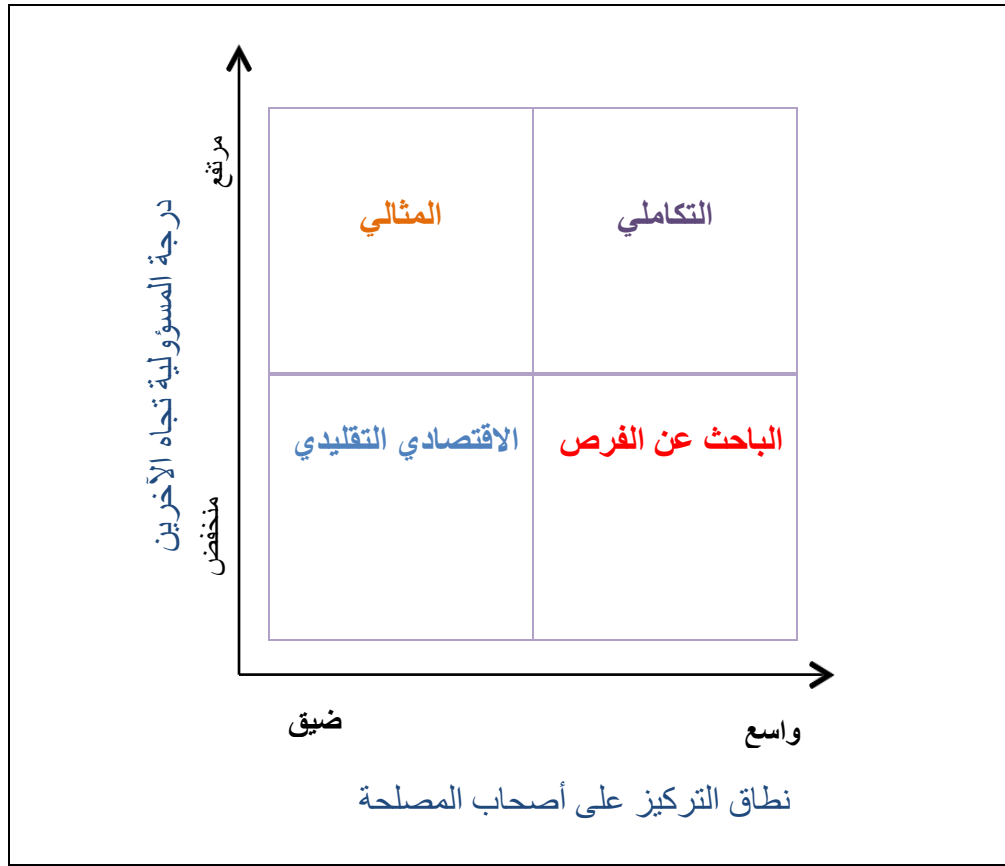
وفي الختام يتضح بأن أدوار القيادة المسؤول تعمل ككل واحد من أجل تحقيق الآتي:

- أ- دمج وتحفيز الأشخاص من خلفيات متعددة للعمل معاً لتحقيق رؤية مشتركة.
- ب- تعزيز التفاعل التعاوني والتواصل المفتوح والحل البناء للصراعات الحالية والمحتملة.
- ت- إشعار الأفراد من الخلفيات المختلفة بالتقدير والاحترام والتشجيع على المساهمة في تحقيق أعلى إمكاناتهم.
- ث- تطوير الصفات العلائقية التي تساعد الأفراد على تحقيق التوازن بين المشاعر والقيم والإحتياجات المختلفة.

Orientations of Responsible Leaders

عاشراً- توجهات القادة المسؤولين

لفهم توجهات القادة المسؤولين إتجاه الآخرين يقدم (Pless , 2023:4) تصنيفاً يقيس توجهاتهم الفكرية، ويقسمها إلى أربع مجموعات مختلفة ويتم التمييز بينها وفقاً لاتساع نطاق تركيز القادة بالإضافة إلى درجة المساءلة تجاه الآخرين وحسب الشكل (١٢) .



الشكل (١٢) – توجهات القادة المسؤولين

Source: Matrix of Responsible Leadership Orientations. from: Pless, N. M. (2023). On the global emergence of responsible leadership: purpose and social identity. *Emerald Open Research*, 1(11).

النوع الأول: المثالي Ideal

هذا النوع معني بإحتياجات أصحاب المصلحة المهمشين، والمحتاجين، وأولئك الذين يتم إستبعادهم عادة من الخطاب الأوسع في مجال الأعمال، ولديهم قدر كبير من المساءلة والمسؤولية عن توفير الحلول لهم (Pless , 2023:4). وغالبًا ما يسعون للوصول إلى الإشباع النفسي والرضا من خلال السلوك الإيثاري لخدمة اتباعهم (Dragic, 2016:9). ويعتمد تصميمهم على القيم الأخلاقية القوية والمعتقدات الدينية أو الروحية (Pless et al., 2022:210). ولهذا السبب من المرجح أن يكون المثاليون عاطفيين أكثر من كونهم عقلايين (Maak, 2012:423). ويمكن العثور على مثل هذا النهج في كثير من الأحيان بين رواد الأعمال الاجتماعيين (Pless et al., 2012:210).

النوع الثاني: الاقتصادي التقليدي Traditional economist

هذا النوع مدفوع بالطموح لخلق قيمة اقتصادية قصيرة الأجل لمساهمي المنظمة (Pless et al., 2012:57). ويعتمد تعظيم الأرباح، ونمو المبيعات، كمبدأ أساسي يبنى عليه قراراته (Dragic, 2016:10). ويتصف بالسيطرة والتركيز على القيادة، والإهتمام المفرط بقيمة المساهمين، ويؤمن بتحقيق الربح بأي تكلفة كانت

(goshal, 2005:85). ولذلك ينظر إليه على أنه إستبدادي في كثير من الاحيان وصارم لايرحم ويلتزم بالمسؤولية اتجاه المساهمين فقط (Pless , 2023:5). ويحاول تجنب المخاطر التي يمكن أن تهدد تعظيم الأرباح (Pless et al., 2022:212). ولذلك يوصف بأنه عقلاني وتحليلي للغاية (Sully et al, 2008:628)

النوع الثالث: الباحث عن الفرص opportunity seeker

بالمقارنة مع النوع السابق، يركز القادة المسؤولين الباحثين عن الفرص على خلق قيمة طويلة الامد بدلاً من الربح الفوري (Maak, 2012:424). فهم يبحثون عن الفرص كجزء من استراتيجيتهم لتحقيق مزايا تنافسية، مثل تحسين السمعة وتعزيز العلامة التجارية لتحقيق الربح (Mirvis etal:2022: 40). كما يركزون على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة ويعترفون بأن اعلان منظماتهم مسؤولياتها اتجاه المجتمع يعزز سمعة المنظمة ويزيد من تقييمها (Pless , 2023:8). ويرى (alvise, 2009:3) ان هذا النوع قد يظهر بدور الداعم لقضايا المجتمع لأغراضه التسويقية من خلال تقديم منتجات وخدمات لتحقيق خدمة مالية بحتة. يصف (Maak, 2009:32) هذا النوع من القادة بالمحتالين او المخادعين للمجتمع، فبالرغم من كونهم أكثر استجابة للقوانين واللوائح، ولكنهم يسعون أيضاً وراء القضايا المجتمعية التي تدر ربحاً عليهم، خاصة إذا كانت وسيلة لتحقيق مكاسب سريعة للطرفين. فعلى سبيل المثال، في بداية الألفية، صرح المدير التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك بكل وضوح بأنهم (يستثمرون في التكنولوجيا النظيفة بيئياً ليس لأنها أخلاقية أو لأنها الأكثر تداولاً في الوقت الحالي ولكن لأنهم يعتقدون بأنها ستزيد من إيراداتهم وقيمهم وأرباحهم) وبالتالي ستسارع من نمو منظماتهم وتجعلها أكثر تنافسية (Economist, 2005, 63).

النوع الرابع: التكامل integrator

القادة التكامليون يتبعون النهج الذي تقوم عليه القيادة المسؤولة وهو الشمول والتنوع (Pless , 2023:7). فهم يسعون لتحقيق الأهداف التجارية بناءً على القيم الاجتماعية والإنسانية، مع التركيز على خلق قيمة للمساهمين والمجتمع بأسره (Mirvis etal:2022:38). ويتخذون قراراتهم بناءً على تحليل تكلفة العائد الاجتماعي (Pless , 2022:214). ويسعون للتوازن بين الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Pless et al., 2012:59). ويبنون علاقات موثوقة مع أصحاب المصلحة ويعملون لتحقيق التغيير الإيجابي وتعزيز الابتكار الاجتماعي لتغيير العالم (Dragic, 2016:12).

في الختام يتبين ان النوعين المثالي والاقتصادي، لديهم ميولا متطرفة أما نحو أصحاب المصلحة فقط او نحو المساهمين فقط، وهذا يجعل من الصعب تقبل العمل وفق أي منها في عالم الأعمال اليوم، أما العقليات الأكثر شيوعاً فهي الباحث عن الفرص والمتكامل، فكلاهما لديه تركيز واسع على أصحاب المصلحة مع تعظيم الربح لكن الفرق هو أن التكاملين فقط هم الذين يشعرون بالمسؤولية الفعلية تجاه الجميع، لأنهم مهتمين حقاً بالآخرين ويستخدمون المعايير الاخلاقية في كل شيء، على العكس من الباحثين عن الفرص الذين يرون في كل شيء

فرصة لتحقيق مكسب ما، فهم لا يخلقون اي قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين إلا إذا كانت تلك القيمة مفيدة للمساهمين بالدرجة الأساس.

أحد عشر- تحديات القيادة المسؤولة Responsible leaderships challenges

يواجه القادة المسؤولين في مجالات متنوعة العديد من التحديات، حيث يمكن أن تختلف هذه التحديات باختلاف السياق الثقافي والاقتصادي والاجتماعي، ولذا يجمع (Pless & Maak, 2006:107) (Doh & Quigley,) (2014:260) (Miska, 2013:565) أنه يمكن تلخيص بعض التحديات الشائعة التي قد يواجهها القادة على نطاق واسع كما يلي:

- ١- غياب مبادئ توجيهية واضحة **Lack of clear guidelines**: القيادة المسؤولة هي مفهوم جديد نسبياً، وربما يكون هناك نقص في المبادئ التوجيهية والمعايير الواضحة للتنفيذ وهذا يمكن أن يجعل من الصعب على القادة المسؤولين التنقل واتخاذ قرارات مستنيرة لفترة من الزمن.
- ٢- تضارب المصالح **Conflict of interest**: قد يكون لدى أصحاب المصلحة المختلفين مصالح وأولويات مختلفة ومتضاربة وإن تحقيق التوازن بين هذه المصالح قد يكون أمراً معقداً وتحدياً صريحاً للقادة المسؤولين، وأساسياً لضمان استمرار المنظمة ونجاحها على المدى الطويل.
- ٣- مقاومة التغيير **Resistance to change**: قد يتطلب تنفيذ الممارسات المسؤولة إجراء تغييرات في الثقافة التنظيمية والعمليات والأنظمة، وعليه من المحتمل أن يواجه القادة المسؤولين بعض الأفراد الذين يقاومون الاستجابات لهذه الممارسات، وإعتبارها إجراءات غير ضرورية أو مرهقة، وهذا يمكن أن يشكل تحدياً للقادة المسؤولين.
- ٤- الشراكة المسؤولة **Responsible partnership**: يحتاج القادة المسؤولون إلى إشراك جميع أصحاب المصلحة المعنيين في تحالف من أجل التغيير المسؤول، مما يحتم الانتقال من المواجهة مع الأفراد الذين قد يكون لديهم تصورات أو أحكام سلبية تجاه المنظمة إلى التعاون والشراكة، ويجب على القادة المسؤولين هنا العمل من أجل بناء توافق في الآراء وتعبئة الجميع للمساهمة في تحقيق الصالح العام عبر تعزيز الثقة والتفاهم من خلال التواصل الفعال والشفافية، والإلتزام بالقيم المشتركة.
- ٥- التعقيد الأخلاقي **Ethical complexity**: يتوقع من القادة المسؤولين اتخاذ قرارات أخلاقية تتوافق مع قيم ومبادئ المنظمة في سياقات معقدة، ويتطلب منهم التنقل في ظروف عدم اليقين حيث قد لا تكون هناك إجابة واضحة، مع إمكانية نشوء معضلات أخلاقية، وقد يواجه القادة المسؤولين تحديات في التعامل مع هذه المواقف المعقدة لغرض اتخاذ الخيارات الصحيحة.

٦- قيود الوقت والموارد **Time and resource**: قد يتطلب تنفيذ الممارسات المسؤولة وقتاً وجهداً وموارد إضافية، قد يشكل هذا تحدياً بالنسبة للمنظمات، لاسيما تلك التي تعمل في صناعات شديدة التنافسية بميزانيات محدودة.

٧- الشفافية والمساءلة **Transparency and accountability**: غالباً ما يخضع القادة المسؤولون لمزيد من التدقيق والمساءلة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجمهور ووسائل الإعلام والهيئات التنظيمية، وهذا يمكن أن يخلق ضغوطاً إضافية ومخاطر محتملة على السمعة لذلك يجب أن يكونوا شفافين في إتصالاتهم وأن يضمنوا تحملهم المسؤولية عن نتائج قيادتهم، قد يكون هذا أمراً صعباً، خاصة في المواقف التي تحدث فيها أخطاء أو إخفاقات.

٨- التوجه طويل الأمد **Sustainable orientation**: تتطلب القيادة المسؤولة منظوراً يركز على النمو المستدام والتأثير المجتمعي، ومع ذلك في بيئة الأعمال سريعة الخطى، قد يواجه القادة المسؤولين ضغوطاً لإعطاء الأولوية للمكاسب المالية من جهة، وبذل الجهود لتحقيق الاستدامة من جهة أخرى ويمكن أن يشمل ذلك تنفيذ ممارسات صديقة للبيئة، مثل الحد من النفايات عبر إعادة التدوير المتجددة وهذه المبادرات قد تتطلب استثمارات وتغييرات كبيرة في العمليات التجارية.

اثني عشر - أبعاد القيادة المسؤولة **Responsible leadership dimensions**

لقد اختلف الباحثون في تحديدهم لأبعاد القيادة المسؤولة فضلاً عن اعتماد المقياس الأفضل من وجهة نظرهم وذلك لعدة أسباب: -

١- لكونها نظرية حديثة: وهذا مادعى الباحثين للإستناد إلى أكثر من تفسير لكل مكون من مكونات القيادة المسؤولة مثل (القيادة، المسؤولية، الاخلاق، الاستدامة، نوعية القرار المتخذ ونتائجه، من هم المستفيدين من القيادة المسؤولة ومايتعلق بهم).

٢- الغالبية العظمى من الأبحاث والدراسات الأجنبية التي تم الاطلاع عليها وبلغت أكثر من (٨٠) بحث ودراسة، إتخذت من القيادة المسؤولة إما متغيراً وسيطاً او معدلاً او تفاعلياً، لذلك فقد إستخدم أصحابها المقياس الأحادي الذي اقترحه (Voegtlin 2011) والذي يتكون من (٥) فقرات ولذلك لم يتم إستخدامه من قبلنا كونه لا يخدم ضرورات الدراسة.

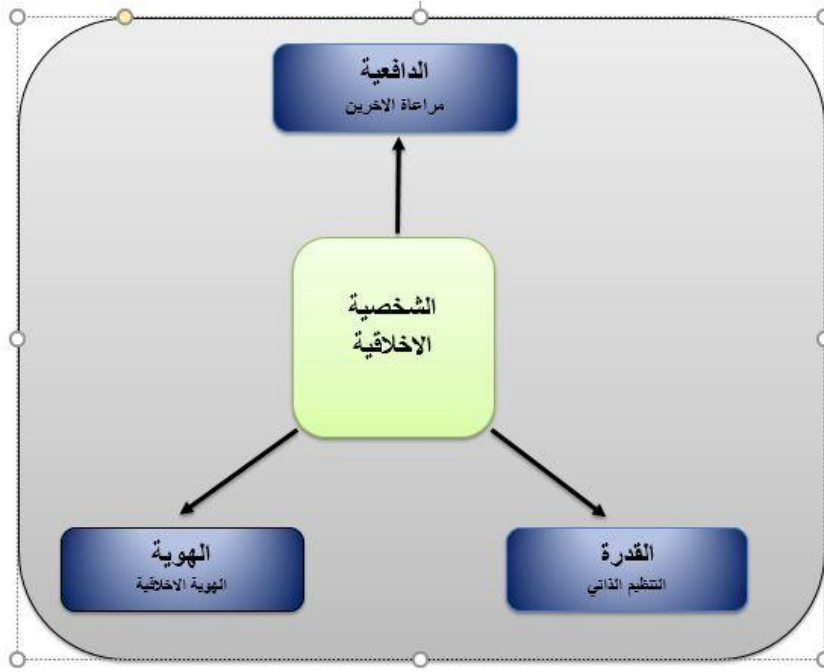
٣- إما باقي الدراسات الأجنبية فقد اقترح أصحابها مقاييس تخدم إما توجهات الجامعة والبلد الذي ينتمون اليه أو تخدم المنظمة موضوع الدراسة كونها بيئة مناسبة تنطبق عليها شروط المقاييس.

ولكل ماسبق فقد اختار الباحث المقياس الذي حدده (Agarwal & Bhal, 2020;6) الذي صنف أبعاد القيادة المسؤولة إلى (الشخص الاخلاقي)، (المدير الأخلاقي)، (مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين)، (التركيز على النمو المستدام)، حيث تم بناء هذه الأبعاد من خلال دمج منظورين مهمين: المنظور المعياري والمنظور الاستراتيجي للقيادة، حيث يقوم هذا الدمج بتوفير إطار شامل يجمع بين مجالات أخلاقيات الأعمال وإدارة

الأعمال الاستراتيجية، بهدف تطوير سلوكيات متكاملة تمكن من التعامل مع تغيرات بيئة الأعمال ومتطلباتها المتغيرة، والتي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف المستدامة.

١- الشخص الاخلاقي Moral person :

يقول (Trevino et al, 2000: 130) عندما يُنظر إلى القائد كشخص أخلاقي فهذا يعني بأن الناس يعتقدون أنه يمتلك سمات معينة، وينخرط في سلوكيات معينة، ويتخذ قرارات بناءً على مبادئه الأخلاقية الشخصية، فضلاً عن ذلك، يجب أن يكون هذا الجوهر الأخلاقي أصيلاً أي أن يكون نابعاً من الفرد. ويمثل هذا الجوهر الهوية الأخلاقية للفرد، إذ أن الأشخاص الذين لديهم هوية أخلاقية راسخة سيكونون أكثر تحفيزاً للتصرف بشكل أخلاقي، لأن ذلك ضروري للحفاظ على سمعتهم، كما سيكون لديهم توافقاً وتطابقاً كبيراً بين أهدافهم الأخلاقية ومصالحهم الشخصية المتعارضة، وبالتالي لا يواجه هؤلاء الأشخاص في كثير من الأحيان الإختيار بين الاثنين (Pletti & Paulus, 2019:436). ويمكن تصور الشخصية الأخلاقية على أنها ميل الفرد إلى التفكير والشعور والتصرف بطريقة أخلاقية، أو كمجموعة فرعية من الاختلافات الفردية ذات الصلة بالأخلاق (Funder & Fast's , 2010: 669). ولذا يشير (Agarwal & Bhal, 2020:5) في تعريفهما للشخص الأخلاقي بأنها مجمل الخصائص والتصرفات الأخلاقية الشخصية التي ينتهجها القادة والتي تمكنهم من اختيار استخدام مكانتهم وقوتهم للتصرف بشكل أخلاقي مع مختلف أصحاب المصلحة والتأثير عليهم، وتشمل هذه السلوكيات، المبادرة في اتخاذ القرار والرغبة في ضبط السلوك غير الأخلاقي والإنصاف، والموضوعية، والإهتمام بالأخرين. وعليه فإن الشخص الأخلاقي يتميز باتخاذ القرارات الأخلاقية، ويتمسك بالقيم، ويتبنى المنطق الأخلاقي، ويرفض الممارسات غير الأخلاقية (Sefako, 2021:5). ومن أجل بيان الفروق الفردية التي تحفز الأفراد على التصرف بشكل أخلاقي والإمتناع عن التصرف بشكل غير أخلاقي، يقترح (Cohen & Morse, 2014:2) إطاراً ثلاثي العناصر لتكوين شخصية الفرد الأخلاقي وحسب الشكل (١٣) وهي:



الشكل (١٣) – الإطار النظري الثلاثي للشخصية الأخلاقية.

Source: Cohen, T. R., & Morse, L. (2014). Moral character: What it is and what it does. *Research in organizational behavior*, 34, 43-61.

أ- **الدافعية (مراعات الآخرين) Motivation** : أي النظر في رغبات الآخرين وإحتياجاتهم، وكيف تؤثر تصرفات الفرد على الآخرين، وان السبب في اعتبار (مراعاة الآخرين) عنصراً تحفيزياً في الشخصية الاخلاقية ذلك لأنه يحفز الأشخاص على معاملة الآخرين بإنصاف ومراعاة، وهو أمر مطلوب لتنظيم العلاقات الناجحة وعمل المجموعة (Cohen & Morse, 2014:19). ويرى (Ashton & Lee, 2007:157) بأن الصدق والعدالة والتواضع هي من أبرز المظاهر على نزاهة الفرد في تعامله مع الآخرين، لان هكذا شخص لايمكنه إيذاء او إستغلال الآخرين ويسعى إلى موازنة مصلحته الذاتية مع مصالح الآخرين في سبيل الحفاظ عليهم.

ب- **القدرة (التنظيم الذاتي) Ability**: هذا العنصر يتعلق بكيفية تنظيم سلوك الفرد ذاتيا بشكل فعال مثل النظر في عواقب السلوكيات التي قد يكون لها تأثير ايجابي أو سلبي على الذات أو الآخرين، حيث دائما مايفكر هؤلاء الأشخاص في العواقب المستقبلية لأفعالهم الحالية وكيفية تأثيرها على تحقيق أهدافهم طويلة المدى ويقومون بتعديل سلوكهم بحيث يتماشى مع هذه الأهداف (Cohen & Morse, 2014:26). وبحسب (Baumeister & Tice, 2007:352) فهناك ارتباط قوي بين التنظيم الذاتي للفرد وبين ضميره الحي، لأن هكذا نوع من الأفراد يمتلكون وعياً يمكنهم من التغلب على الإغراءات والدوافع السيئة مما يقلل من احتمالية انخراطهم في سلوكيات أنانية أو عدوانية .

ت- الهوية (الهوية الاخلاقية) **Identity**: يشير عنصر الهوية في الشخصية الأخلاقية إلى الفروق الفردية في استيعاب الهوية الأخلاقية أي مدى أهمية الأخلاق بالنسبة للفرد (Cohen & Morse, 2014:29). ان الأشخاص الذين لديهم هويات أخلاقية قوية يظهرون إحساسهم بمن حولهم من خلال مجموعة من الصفات الأخلاقية مثل الإهتمام، والرحمة، والعدل، والود، والكرم، والمساعدة، والعمل الدؤوب، والصدق، والल्प (Ashton & Lee, 2007:32). وتكمل (Ashton et al, 2007:165) بأن هذه الصفات التسعة هي افضل مقياس لتحديد هوية الشخص الاخلاقي وتمييزه عن باقي الأفراد .

ولكل ماسبق يتضح بأن الشخص الأخلاقي هو الفرد الذي يتصف بمجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه تصرفاته وسلوكه في الحياة اليومية وبالتالي توجيهه وقيادة من حوله، من خلال التزامه بمجموعة من المبادئ مثل الصدق، والنزاهة، والعدالة، والرحمة، واحترام حقوق الآخرين والتضحية من اجلهم ، وغيرها من القيم التي تسهم في بناء مجتمع أفضل وتعزز العلاقات الإنسانية على المدى الطويل.

٢- المدير الاخلاقي Moral Manager:

يعد التطوير والاعتماد على الثقافة التنظيمية المستندة إلى القيمة وسيلة فعالة لضمان امتثال العاملين لها وفهم أصحاب المصلحة الآخرين للنوايا الأخلاقية للمنظمة والسلوكيات المطلوبة المرتبطة بها (Trevino et al, 1999:32). فضلاً عن ذلك، فقد وُجد أن المديرين التنفيذيين الذين يؤمنون بأن الثقافة المستندة إلى القيمة والاخلاق، والقرارات والإجراءات التي تشكل جزءاً من هذه الاخلاق تخلق سمعة إيجابية ومرغوبة للمنظمة (Fombrun, 1996:11). لذا فإن الإدارة أو القيادة الأخلاقية تشبه إلى حد كبير وتتوافق مع مايسمى بـ "استراتيجية النزاهة"، حيث توفر القيم الأخلاقية في هذه الاستراتيجية إطاراً مرجعياً مشتركاً وتعمل على توحيد الوظائف المختلفة وخطوط الأعمال ومجموعات العاملين (Carroll, A. B.2003:3). وإن كون الأفراد "مدراء أخلاقيين" يعني أنهم يعملون كنموذج يحتذى به للسلوك الأخلاقي ويضعون حوافز لتشجيع التصرفات الأخلاقية لأتباعهم، فضلاً عن ذلك، يصدر القادة الأخلاقيون عقوبات على أتباعهم الذين يفشلون في الإلتزام بالقواعد الأخلاقية ويجعلون الأخلاق جزءاً واضحاً من جدول أعمالهم القيادي من خلال التواصل بانتظام مع العاملين حول المعايير والقيم والمبادئ الأخلاقية (Zhu et al, 2019:2). وبنفس السياق يشير (Agrwal&bahal, 2020:6) إلى أنه بالإضافة إلى السمات والسلوكيات الفردية، فإن القادة يتمتعون باطار أخلاقي تنظيمي يؤثر في الأفراد مما يدفعهم للتعلم من قاداتهم من خلال الملاحظة والتقليد، ولذا يعد المدير الاخلاقي نموذجاً يحتذى به من خلال تعزيز الأداء الأخلاقي في توجيه المرؤوسين نحو الوسائل الصحيحة لتحقيق النتائج . وعليه يشار إلى المدير الأخلاقي بأنه الشخص الذي يتبنى موقفاً أخلاقياً، بدءاً من رفض الأنانية الشديدة إلى تبني الإيثار المستتير والتفاني الكامل، من أجل إدارة ممتلكات الآخرين (Georgescu, 2013 :24). ويذهب (Brown,)

120:2005) إلى إن القائد الأخلاقي هو "مدير أخلاقي" من حيث أنه لا يظهر السلوك الأخلاقي فحسب، بل يسعى أيضاً إلى غرس ذلك في مرؤوسيه. ويتم مشاركة هذا الدور الأخلاقي والإدارة الأخلاقية من قبل القادة المسؤولين حيث يُنظر إلى كلا النوعين من القادة على أنهم أشخاص أخلاقيين يهتمون بموظفيهم، ويفكرون في عواقب أفعالهم وينخرطون في النقاش مع أصحاب المصلحة المتأثرين بالمشكلات الأخلاقية (ELLIS, 2020: 24).

وبحسب (north & birth, 2006:338) فإن للمديرين الأخلاقيين أدوار مهمة في المنظمة تأتي من إسهاماتهم في تعزيز القيم التنظيمية وتحسينها من خلال فلسفتهم ورؤيتهم الأخلاقية الفريدة، إذ يعملون على تنفيذ برامج تعكس معتقداتهم وقيمهم والذي بدوره يسهم في إنشاء المناخ الأخلاقي داخل منظماتهم نتيجة لطبيعة تأثيرهم على الآخرين. ويركزون على غرس المفاهيم الأخلاقية لدى العاملين وتعزيز الهوية الأخلاقية للمنظمة (العتابي، ٢٠١٦، ٣٨). ذلك لأن الإلتزام بالمبادئ الأخلاقية يعزز شرعية ومصداقية الرؤية المنظمة للقادة ويسهم في استدامتها (Kanungo & Mendonca, 2018, 134). كما يقلل المسؤولين ذوي الاخلاق من الممارسات غير العادلة، ويعززون الثقة ويقللون من مستويات القلق داخل المنظمة (DeConinck et al., 2016:1). فضلاً عن تميزهم بالصدق والوضوح، والعمل على وضع معايير أخلاقية واضحة وإستخدام المكافآت والعقوبات لتعزيز الإلتزام بها (الجعيثي، ٢٠١٧: ٢٨) .

وبحسب الدراسات التي اجراها كل من (Doh, 2005:41) و (Halbusi (grwal & Bhal, 2020;7) و (et.al, 2022:6) فقد بينوا ان للمدير الأخلاقي عدد من المهام التي يجب تأديتها للوصول بالمنظمة إلى الصورة المثلى وهي :

- أ- توظيف الأفراد الذين يشاركون القيم الأخلاقية للمنظمة.
 - ب- إنشاء وتوصيل أهداف أخلاقية محددة لوصف المعايير الأخلاقية للمنظمة.
 - ت- تقييم الأهداف الأخلاقية بشكل مستمر بناءً على تعليقات أصحاب المصلحة فيما يتعلق بمدى ملاءمتها.
 - ث- نشر الأهداف الأخلاقية (ربما في شكل كتيبات أو كراسات) لجميع أصحاب المصلحة لإبلاغهم بمعايير المنظمة وتوقعاتها.
 - ج- تطوير أساليب وإجراءات ليتبعها العاملون للوصول إلى الأهداف الأخلاقية.
 - ح- إنشاء بيئة عمل يتم فيها التعامل مع جميع الأشخاص باحترام وكرامة.
- ولكل ماسبق يتضح بأن المدير الاخلاقي ليس مجرد شخص يُمارس دور الواعظ أمام الأفراد بل هو نموذج حقيقي للسلوك الأخلاقي، وذلك لبناء الثقة والثقافة الأخلاقية في المنظمة من خلال مجموعة من القيم والمبادئ مثل الصدق والنزاهة والعدالة وغيرها.

٣- مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين **Multistakeholder consideration**: يواجه قادة اليوم بيئة أعمال معقدة وغير مؤكدة (flocy, 2017:20). فضلا عن الازمات التي تتعرض لها المنظمات، لا سيما تلك التي تتعلق بالشرعية والثقة، التي فقدت بسبب الكوارث والازمات المالية والادارية وسوء السلوك التنظيمي الأخلاقي (pless& maak, 2006:101). ولذا يُتوقع من المنظمة أن تكون مسؤولة ليس فقط أمام المساهمين عن الأداء المالي كما كان في السابق، ولكن أيضاً يجب ان تظهر مسؤوليتها أمام جميع المرتبطين بها عن آثار اعمالها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية (Wade, 2006:227).

وبحسب (العززي، ٢٠٠٧: ٣) فإن المنظمات الرائدة، من خلال ممارستها لمجموعة متنوعة من الأنشطة داخل البيئة التي تعمل فيها، تتفاعل مع مجموعات متنوعة من الأفراد والجماعات يظهر بعض هذه المجموعات بصفة خاصة باعتبارهم أصحاب مصلحة، حيث يتسمون بتفاعلات متنوعة في شدتها وتأثيرها على فعاليات المنظمة بشكل عام. ويعد هؤلاء الأفراد محوراً أساسياً يمنح الدعم الإداري والمادي والمعنوي للمنظمة، حيث تربطهم مصالح مشتركة معها (flocy, 2022:20). في الستينيات من القرن الماضي، وتحديدًا في عام ١٩٦٣، قام معهد ستانفورد للبحوث بتسليط الضوء على تلك الجماعات وأطلق عليهم مصطلح "أصحاب المصلحة"، ووصفهم بأنهم الجماعات التي تكون حياة المنظمة معتمدة عليها (freeman, 2019: 3). وفي نهاية القرن الماضي، اتجهت الإدارة الاستراتيجية إلى التركيز على تشخيص مصالح جميع أصحاب المصلحة المتعلقين بالمنظمة، وتحديد كيفية التعامل معهم، إذ كان فريمان (١٩٨٤) من بين الأوائل الذين رأوا الحاجة لهذا النهج، وهو نهج الانتقال من الإهتمام بالمساهمين (shareholders) إلى الإهتمام بكافة أصحاب المصلحة (stakeholders) (Fobbe, 2021:8). كما تم الإشارة إلى أصحاب المصلحة على أنهم أولئك الذين يمتلكون إتصالاً مباشراً بالمنظمة ولديهم القدرة على التفاوض بشكل كافٍ للتأثير مباشرة على نشاطاته (Wheelen et al, 2018:108). وجاءت النظرة الادارية الحديثة لأصحاب المصلحة في المنظمة لتعرفهم على انهم أي مجموعة أو فرد، سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها، قادرين على التأثير أو التأثير بمدى تحقيق أهداف المنظمة (الجنابي، ٢٠١٩: ٤٤). وقد تم تعريف أصحاب المصلحة من قبل الاستراتيجيين على أنهم الأفراد والجماعات الذين لديهم مصالح في المنظمة، بما في ذلك العاملين، والمديرون، وحملة الأسهم، يُضاف إليهم أصحاب المصالح الخارجيين الذين يؤثرون في إستمرارية المنظمة وديمومتها، ويمثلون العصب الرئيس لحياتها (Martin et al., 2011:8).

أما (Hussain & Atiyah, 2019: 1844) فيرون بأنه ينبغي على المديرين توجيه اهتمامهم لتلك الجماعات المستثمرة أي المساهمين من أجل الحصول على دعمهم، باعتبارهم المستفيدين الاستراتيجيين لأصحاب المصلحة.

ويتفق مع الرأي السابق (Billiet etal, 2023: 21) بأن المساهمين عموماً يهتمون بالقيمة الاقتصادية، التي يمكن الوصول إليها بسهولة وتكون قابلة للقياس بشكل موضوعي. في حين أن متطلبات

القيمة غير الاقتصادية لأصحاب المصلحة الآخرين لا تميل إلى أن تكون متجانسة ولا يمكن قياسها بسهولة، وبالتالي تجعل من الصعب على المديرين إجراء موازنة بين المتطلبات المختلفة لأصحاب المصلحة (etal, 2022: 4) فمثلاً يولي المستهلكون اهتمامًا متزايدًا بالجوانب الإجتماعية للمنتجات التي يشترونها سيما لو كان هنالك بديل أرخص، على الرغم من تأثيرها السلبي على البيئة، وبالمثل، يبحث العاملون بشكل متزايد عن الرضا الوظيفي بما يتجاوز القيمة النقدية، مثل التوازن بين العمل والحياة، والتوظيف طويل الأجل، والسلامة (Billiet et al, 2023: 25). ولذا يفترض المنظور الإداري لنظرية أصحاب المصلحة أنه من الواجب على المديرين تلبية متطلبات القيم المختلفة لأصحاب المصلحة، وليس فقط متطلبات القيمة الاقتصادية الخاصة بالمساهمين (freeman, 2019: 17). وان المساهمة الرئيسة لمنظور المشاركة لنظرية أصحاب المصلحة هو الوصول إلى القيمة غير الاقتصادية من خلال الحوار الدائم بين أصحاب المصلحة، كما يجب أن ترتبط هذه الحوارات إرتباطا وثيقًا بتقدير أصحاب المصلحة (waldman, 2019: 17).

ويعكس هذا البعد اهتمامًا حقيقيًا للقائد بتأثيرات الإجراءات التنظيمية على المساهمين والعاملين فضلا عن الموردين والعملاء والمجتمع ككل (Voegtlin, 2011:12). وهذا الجانب هو الأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات للحصول على تعاون أصحاب المصلحة وشرعية العمل في المجتمع (Voegtlin et al., 2012:25). وفي المواقف التي لا يستطيع فيها القادة معالجة مصالح جميع أصحاب المصلحة، يجب عليهم التأكد من عدم السعي لتحقيق آفاق مجموعة واحدة على حساب الآخرين (maak & pless, 2006:73). ولإنشاء شراكات صحية، من الواجب ان يعمد القادة إلى معاملة أصحاب المصلحة بإحترام وكرامة والتأكد من تحديث الاتصالات مع أصحاب المصلحة بشأن القضايا ذات الصلة (pless, 2007:73). فضلا عن النظر إلى رفاهية أصحاب المصلحة على أنها واجب أخلاقي للمنظمة، فإن القادة المسؤولين يعتبرون أيضًا إدراج أصحاب المصلحة ميزة استراتيجية تسمح لهم بالاستفادة من المعرفة والمعلومات حول النظام البيئي التنظيمي (maak, 2017:1140).

وبحسب (Doh, 2018:12) فإن مراعاة أصحاب المصلحة يعد توجهاً قيادياً منفتحاً وشفافاً وواثقاً بشكل خاص، بحيث يكون القائد قادرًا على التفاعل مع أصحاب المصلحة وتحديد أولوياتهم بشكل فعال واكتشاف الأشارات والاتجاهات الناشئة بحيث يمكن دمجها في استراتيجية المنظمة والعمليات التنظيمية مما يعود عليها ايجاباً في تعظيم النتائج. ويرى (Kujala etal, 2022:1143) إن الإهتمام ومراعاة أصحاب المصلحة تأتي من خلال الممارسات التي تتعهد بها المنظمة لإشراكهم بطريقة إيجابية في الأنشطة التنظيمية، فهي عملية مهمة كونها تخلق سياقاً ديناميكياً للتفاعل والاحترام المتبادل والحوار والتغيير، وليست إدارة أحادية الجانب لأصحاب المصلحة. فهي رؤية عالمية متماسكة للأعمال التجارية تعكس وعياً أوسع حول دورها وهدفها ومجموعة كاملة من التأثيرات المباشرة والطويلة المدى على المجتمع، وهي متجذرة في مفهوم أكثر إنسانية للأعمال التجارية كوسيلة للتعاون البشري لتحقيق نتائج لا يمكن تحقيقها

بطريقة أخرى (freeman, 2023: 6). وهذا يعني أن أصحاب المصلحة معروفون بأهميتهم في اكتشاف الأفكار، وإنشاء المشاريع الجديدة، ونجاحها (Ramoglou et al, 2021:116). كذلك فإن الإهتمام بهذه الشريحة والاختذ بأرائها يخلق جوا متفاعلاً من الابداع مما يتيح نمواً كبيراً في الافكار والعلاقات (Chowdhury et al, 2022:11). ووفقاً لـ(Fobbe, 2021:52) فإن التفاعل والإهتمام بأصحاب المصلحة لا يعد وسيلة لضمان البقاء التنظيمي فحسب، بل أيضاً لخلق قيمة مستدامة بشكل استباقي والحفاظ على النظام الاجتماعي الذي تعد المنظمة جزءاً منه. واخيراً يعتقد كل من (Agarwal & Bhal, 2020:6) ان احترام آراء أصحاب المصلحة والإهتمام برفاهيتهم، يعد جزءاً لا يتجزأ من النجاح التنظيمي.

وفقاً لـ(Evan and Freeman, 1988 80) فإن أصحاب المصلحة يتم تقسيمهم بحسب طبيعة صلتهم بالمنظمة أي على المستوى الجزئي (التنظيمي) وبالتالي يغطي هذا التقسيم أصحاب المصلحة الداخليين (المالكون والإدارة والموظفون) والخارجيين (الزبائن والمجتمع المحلي والموردين) من المرتبطين بالمنظمة فقط. في حين ترى (safeko, 2021 31) بأن هنالك أنواع أخرى تضاف إلى الأنواع السابقة وذلك لأهميتهم وهم (أعضاء مجلس الإدارة، والجهات المانحة، والمتطوعين)، و (المنافسون والحكومة ومجموعات المصالح الأخرى).

ولأن القيادة المسؤولة تتسم بالتفكير المتكامل لذا فهي تذهب إلى ما هو ابعد من الأنواع السابقة وتستشعر الإهتمام مع جميع أصحاب المصلحة، إذ تفرض على القادة المسؤولين الاختذ بعين الإعتبار المطالب والضغوط الخارجية للمصالح المتضاربة، والتوتر الداخلي الناشئ من هذه الضغوط، لذا يرى الباحث بأهمية تسليط الضوء على النموذج الذي قدمه (Mitchell et al., 1997 874-877) كونهم مجموعة مهمة ومميزة من أصحاب المصلحة وهم (الخاملون، والتقديريون، والمتطلبون، والمسيطرين، والتابعين، والنهائيين، والخطرون)، فضلاً عن توفيرها إرشادات للقيادة حول كيفية الاستجابة لهذه الفئات بما يتماشى مع أهميتهم، إذ تنعكس هذه الأهمية بحسب الابعاد الآتية وحسب مامبين في الشكل (١٤) أدناه:



الشكل (١٤) – النموذج البارز لأصحاب المصلحة

Source: Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. 'Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.

- أ- أصحاب المصلحة الخاملون (Dormant Stakeholders)
- لديهم القدرة على التأثير على المنظمة، لكنهم يفتقرون إلى الشرعية والإلحاحية، فهم يمكن أن يشكّلوا تهديداً إذا قرروا استغلال قوتهم، مثل الموظف السابق الذي يمتلك معلومات حساسة عن المنظمة.
- ب- أصحاب المصلحة الإختياريون (Discretionary Stakeholders)
- يُعرف بهم كأصحاب مصلحة مهمين ولكنهم لا يملكون تأثيراً كبيراً أو مطالب ملحة، مثل الجمعيات الخيرية التي تعتمد على تبرعات الشركات.
- ت- أصحاب المصلحة المطالبون (Demanding Stakeholders)
- لديهم مطالب ملحة لكنهم يفتقرون إلى القوة والشرعية، لذا يُعتبرون مزعجين ولكن غير خطيرين، كمجموعات المصالح الصغيرة التي تعترض على المنظمات دون تأثير فعلي مثل الموظفين ذوي المناصب الدنيا أو الزبائن الصغار الذين لايشكلون فرقاً في الإيرادات.
- ث- أصحاب المصلحة المهيمنون (Dominant Stakeholders)
- يتملكون القوة والشرعية ولكن ليس الإلحاحية، ولهم تأثير كبير على قرارات الشركة، مثل كبار المساهمين أو الممولين الرئيسيين.
- ج- أصحاب المصلحة المعتمدون (Dependent Stakeholders)
- لديهم مطالب ملحة وشرعية، لكنهم يفتقرون إلى القوة، إذ يعتمدون على دعم أطراف أخرى مثل الجمهور أو وسائل الإعلام لفرض مطالبهم مثل المجموعات البيئية.
- ح- أصحاب المصلحة الحاسمون (Definitive Stakeholders)

يتملكون القوة، الشرعية، والإلحاحية معًا، ويجب على المنظمة الاستجابة لمطالبهم فورًا، كونهم يتمتعون بتأثير مباشر على القرارات الاستراتيجية مثل المستثمرين والزبائن الرئيسيين والموظفين الأساسيين والجهات الحكومية.

خ- أصحاب المصلحة الخطرون (Dangerous Stakeholders)

لديهم القوة والإلحاحية ولكنهم يفتقرون إلى الشرعية، وقد يلجأون لوسائل غير مشروعة لتحقيق مطالبهم، مثل المنافسون والموظفون الغاضبون والاعلاميون العدائون وجماعات الضغط الناشطة.

وفي الختام يتضح بأن الإهتمام ورعاية أصحاب المصلحة المتعددين هو كيفية تفاعل المنظمات مع أصحاب المصلحة من أجل فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وإرضائهم وتحقيق التوازن في مابينهم، وكذلك يدل على قدرة المنظمة على إقامة علاقات تعاونية إيجابية مع مجموعة واسعة من الأفراد والجهات التي تؤثر أو تتأثر بالمنظمة واستدامتها.

٤- التركيز على النمو المستدام Focus on Sustainable Growth :

في العقود الأخيرة، برز قلق عالمي بشأن عدم قابلية تجدد الموارد الطبيعية كعامل يحد من الإنتاج ويهدد النمو الاقتصادي على المدى الطويل، وذلك بسبب زعزعة الاستقرار البيئي الناتج عن التلوث، لذلك بدأت الأسواق المالية تدرك الحاجة إلى مراعاة النهج الصديق للبيئة وجوانب الاستدامة في قراراتهم الاستثمارية، ولكنها واجهت معضلة يصعب حلها وهي كيفية تحقيق النمو المستدام، لا سيما وأن تصورات الباحثين حول هذا المفهوم مختلفة، فقد جادل بعض العلماء، بأن المفهوم بأكمله يجب رفضه باعتباره متناقضاً، وقد اعتبره آخرون قابلاً للإستخدام والتطبيق، لكنهم عرّفوه بشكل مختلف اعتماداً على نقاط البداية ووجهات النظر.

فقد ناقش (Daly, 1990 : 1) في مقالته مفهوم "النمو" والاستدامة" مع التمييز بين المفهومين ، إلى (أن الاقتصاد البشري هو نظام فرعي من نظام بيئي عالمي محدود لا ينمو، على الرغم من أنه يتطور، فمن الواضح أن نمو الاقتصاد لا يمكن أن يكون مستداماً على مدى فترات طويلة من الزمن وبعبارة أخرى فأن النمو من المستحيل أي يدوم طويلاً). وكذلك اجمع كل من (Daly & cuens, 1992 : 126) على أن مفهوم "النمو المستدام" ينبغي رفضه ذلك لأن النمو يتقاطع مع الإستمرار، فلنمو حد يتوقف عنده.

وعلى العكس فأن وجهات النظر الجديدة، افادت بإمكانية أن يستمر النمو طالما لم ينخفض إجمالي مخزون رأس المال (الاقتصادي والاجتماعي والبيئي)، عبر زيادة الموارد الطبيعية أو المنتجة، ويتم تعويض التأثير السلبي على البيئة من خلال التقنيات المبتكرة (Jeronen, 2023 : 4). ويرى علماء البيئة أن مفهوم التنمية مرادف للنمو الاقتصادي والذي بإمكانه ان يستمر في النمو (Jeronen, 2023 : 11). ويعتقد المدافعون عن الاستدامة البيئية أن النمو المستدام يجب ان يكون قابلاً للتكرار وأخلاقياً ومسؤولاً تجاه المجتمعات الحالية والمستقبلية (Dyllick & Hockerts, 2002: 352). وان القضايا الرئيسة والأهداف التي حددتها المفوضية الأوروبية للنمو المستدام

هي حماية البيئة، وتحسين معارف ومهارات مواطني الاتحاد الأوروبي والحفاظ على القدرة التنافسية الاقتصادية (Agarwal & Bhal, 2020:12).

أما (Geissdoerfer et al., 2016 : 1219) فيرى بأن التنمية المستدامة وكما يصفها بـ(النمو المستمر)، بأنها عملية تمثيل مبسطة للعناصر والمواد، والعلاقات المتبادلة بينها، وتفاعلاتها مع أصحاب المصلحة الذين تستخدمهم المنظمات لإنشاء قيمة مستدامة وعرضها وتقديمها وتبادلها بين أكبر عدد من أصحاب المصلحة وبالتعاون معهم بطرق أخلاقية تضمن الصالح العام. وبهذا المعنى، يتم تصوير الأعمال المستدامة على أنها سلوك تجاري اقتصادي يؤدي إلى زيادة إجمالية صافية في مختلف أشكال رأس المال المرتبطة بالأجيال القادمة (Moser, 2023: 293).

إن النمو طويل الأمد يعتمد على النجاح المستمر للأعمال وعلى قدرة المنظمة وقيادتها على التصرف بمسؤولية فيما يتعلق بجميع أصحاب المصلحة في الأعمال التجارية والمجتمع والبيئية، ومن أهم من الجهود المبذولة لتحقيق نجاح أعمال مستدامة هو مسؤولية القيادة من خلال (إعادة) بناء ثقة الجمهور، لاستعادة رخصة العمل من المجتمع وكسب سمعة لا تشوبها شائبة والحفاظ عليها، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال الالتزام بإدارة الأعمال بنزاهة، وتحقيق الأرباح مع المبادئ (freeman, 2023:365).

وشيناً فشيناً فقد زادت أهمية دراسة النمو المستدام مع مرور الوقت؛ كونه يُضمن تحقيق المنظمات توازناً شاملاً بين أهدافها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، ويساعدها على تقييم جهودها وتحقيق التحسين في سلاسل التوريد الخاصة بها وإيجاد قيمة لمساهميها (Afum et al., 2020:5). فيمكن للمنظمات تحقيق النمو المستدام من خلال التركيز على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يستدعي إعطاء الأولوية للأهداف المالية والاقتصادية مع الإهتمام بالمزايا الاجتماعية والحفاظ على البيئة (Sapta, 2021:1). وبحسب (الغريباوي، ٢٠٢٠:٥٤) فإن الأداء المصاحب للنمو المستدام يعد وسيلة لتحقيق رؤية ورسالة الوحدة الاقتصادية من خلال تطبيق مهاراتها وأدواتها التقنية فضلاً عن تحسين جودة منتجاتها وخدماتها وأنشطتها التشغيلية. ذلك لان الإجراءات المستدامة تمنح المنظمات أهمية متزايدة لتقديم المزيد من القيمة والمعلومات لجميع أصحاب المصلحة، وتعكس صورة طيبة عن أداء المنظمة طويل الامد (Stanciu, 2014:344). كما في المنظمات الناشئة التي تنتج منتجات وخدمات مفيدة للبيئة أو المجتمع، وغالباً ما تُستخدم الاستدامة كمراجع لنجاح المنظمات (Danarahmanto, 2020:117)، ولذا أصبحت الاستدامة مساهماً مهماً في عوائد الاستثمار من خلال إرسال إشارة إيجابية إلى السوق المالية (Hussain et al, 2018: 1199). وفي النهائية يمكن ان يكون تقنيات الاستدامة التي تستخدمها المنظمات لتحقيق نمو مستمر بمثابة وسيلة لتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية (Esfahani, 2019: 2).

ولكل ماسبق يتضح بأن التركيز على النمو المستدام يعني امتلاك القادة وجهات نظر طويلة الأمد قد لا تولد بالضرورة عوائد فورية ولكنها ستؤدي حتماً على المدى الطويل إلى الفعالية التنظيمية المستدامة، فمثلاً يتحتم

على القادة التأكد من تحقيق الأهداف قصيرة الامد مثل هوامش التشغيل والأرباح القصيرة، في المقابل ينبغي عليهم الأخذ بنظر الإعتبار رفاهية المنظمة والبيئة المستقبلية من خلال إستخدام الموارد بطريقة تحفظ للأجيال القادمة حقها في إستخدام هذه الموارد.

الفصل الثاني _ المبحث الثاني التوجه الريادي

توطئة

تتميز بيئة اعمال المنظمات الحالية بانها شديدة المنافسة وتتأثر بشدة بالتقنيات الحديثة التي يسهل الوصول اليها في جميع انحاء العالم، وتفرض هذه البيئة على المنظمات قيوداً مما يتطلب من المنظمات ان تظهر استجابات سريعة لجميع التغيرات البيئية، جاء هذا المبحث لبيان الأطر المفاهيمية لمتغير التوجه الريادي وفق ما تناولها الباحثين، من خلال المحاور التالية:

أولاً: مفهوم التوجه الريادي.

ثانياً: أهمية التوجه الريادي.

ثالثاً: خصائص التوجه الريادي.

رابعاً: متطلبات التوجه الريادي.

خامساً: التحديات التي تواجه ريادة الاعمال.

سادساً: أبعاد التوجه الريادي.

أولاً: التوجه الريادي – مدخل مفاهيمي conceptual introduction

قبل البدء باستعراض مفهوم التوجه الريادي، يتعين توضيح ما تعنيه الريادة في منظمات الأعمال، لتوفير فهم أوضح وأكثر شمولاً.

١- الريادة Entrepreneurship:

تظهر أدبيات الفكر الإداري المتعلقة بنظرية المنظمة أن ريادة الأعمال هي توجه يظهر على مستوى المنظمة، وترتبط بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي. وتعزى الريادة في الغالب إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه كأفعال صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة (Quince & Whitaker, 2003: 1).

وتشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن الريادة ظاهرة تتجلى على مستوى المنظمات، وتهتم بشكل خاص بالتوجه الريادي الاستراتيجي (Covinal, 2006: 57). وغالباً ما يرتبط بسلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليها كأفعال يقوم بها أفراد يمتلكون سمات وصفات معينة (النعيمي وآخرون، ٢٠١٦: ٣٠). أما (النعيمي، ٢٠١٦: ٣٠) فيرى أن الريادة مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، حيث يسعى إلى تحقيق نتائج مطلوبة على مستوى المنظمة. ويرى كل من (العطوي والكعبي، ٢٠١٩: ٢٤) بأن الريادة هي ظاهرة معقدة وتمتلك أبعاد عدة، وتعتمد تعريفاتها الحديثة على الإطار والمنظور المستخدم لتناول معناها، حيث يمكن أن ينبثق المفهوم من منظور اجتماعي أو اقتصادي أو إداري، ولا يخضع لتعريف موحد لأن الريادة لا تقتصر على وظيفة محددة أو مهنة أو مجال معرفي. في حين يصف (Hadi, 2022:18) ريادة الأعمال بأنها عملية ديناميكية تتضمن الرؤية والتغيير والإبداع، وتشمل الاستعداد لتحمل المخاطر وتشكيل فريق فعال، إلى جانب المهارات الإبداعية لجمع الموارد وبناء خطة عمل قوية، يتطلب أيضاً تشخيص الفرص بعقلانية، حيث قد يراها البعض عبئاً أو تناقضاً.

ويقترح (Covin & Miles, 1999 : 48) ثلاثة أوضاع للريادة المنظمة:-

- أ- **الوضع الأول** هو تبني المنظمة الغوص في عمل جديد والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المنظمة.
- ب- **الوضع الثاني** هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتج جديد داخل المحتوى المنظمي، وهو ما يطلق عليه بالريادة الداخلية.

ت- أما **الوضع الثالث**، فهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على جميع المستويات الادارية وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة كالإدارة الريادية والتوجه الريادي والوضع الريادي وبناء الاستراتيجية الريادية والريادة على المستوى المنظمي والإدارة الابداعية الريادية.

وبحسب (زغمار واخرون، ٢٠١٧ : ٢٨) يتسم الرياديون بالتفكير في نماذج جديدة، بدلاً من اتباع العادات الراسخة، بهدف ابتكار منتجات وخدمات بشكل مبدع. يتمثل النجاح في اقتحام الأسواق والتحدي بشكل فعّال، سواء كان ذلك من خلال إطلاق منظمة جديدة أو تطوير المنظمة الحالية.

إذن فالريادة تتمثل في العمليات التي تسعى المنظمة اليها لتحقيق التفرد والتميز، من خلال توليد الابتكار، وتوسيع الأسواق، واعتماد التكنولوجيا المتطورة.

٢- مفهوم التوجه الريادي Entrepreneurial orientation concept:

تتجذر الأصول الرئيسة للتوجه الريادي إلى فترة الستينيات، حيث نشرت مجموعة أستون للجودة سلسلة من الأبحاث، كان الهدف منها استكشاف منهجية للعلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والنظم الإدارية للمنظمات، من خلال دراسة هياكل المنظمات وطرق عملها، وربط تلك العناصر بالمتغيرات البيئية لغرض وضع منهجية ناجحة لتوجيه المنظمات نحو التغلب على هذه المتغيرات (Edmond&Wiklund,2007:8). لاحقاً، وفي عام 1973 قدم (Mintzberg& Khandwalla) دراسة هدفت إلى تحديد مدى قدرة المنظمات على إستخدام مواردها للوصول إلى مستوى الريادة في أعمالها (Basso et al.,2009:314).

واعتماداً على ما سبق قدم (Miller&friesen 1983) مفهوم المنظمة الريادية التي وصفت بأنها تلك المنظمة التي تمتلك الموارد والإمكانيات بما يجعلها قادرة على المبادرة والابداع في أعمالها، وهذا المفهوم يُعد نقطة انطلاق مهمة للدراسات اللاحقة لإيجاد التوجه الريادي (الخالدي، ٢٠٢٠ : ٧٢). ثم توالت الدراسات في العلوم الإجتماعية والاقتصادية حول التوجه الريادي، منها دراستي (Covin& Slevin 1989, 1990) التي تناولت العديد من الجوانب المهمة، مثل وجود مواقف متعكسة لدى المنظمة في توجهاتها، فقد تكون توجه المنظمة إما ريادياً مقتحماً للسوق أو محافظاً، وهو مؤشر على موقفها الاستراتيجي (Slevin&Covin,1991:48). بعد ذلك تم طرح عدد من الدراسات حول التوجه الريادي مثل الدراسة النقدية التي قدمتها (Zahra,1993) وتبعتها دراسة (Lumpkin&Dess,1996) حول التوجه الريادي والريادة، ووضعوا مجموعة من المقترحات، وذلك لصياغة كل مفهوم بشكل مستقل من خلال إستخدام أدوات استفهامية مختلفة (Muchiri,2013:3). فالريادة تتعلق بكيفية تحقق العمليات التنظيمية، في حين أن التوجه الريادي يشير إلى ماذا ستحقق هذه المنظمات وإلى اين ستصل؟ (Basso et al., 2009:317). وهذا ما أدى إلى تعزيز فهم مختلف وواضح لكلا المفهومين (Covin&Lumpkin,2011:863).

ووفقا لـ (Nazri et al, 2015:85) يُرجع معظم الباحثين الفضل الاوّل إلى (Miller 1983) في مساهماته في بدء أنشطة التوجه الريادي على الرغم من أنه لم يستخدم مصطلح التوجه الريادي في كتاباته الأولية حول هذا الموضوع. فقبل إدخال مصطلح التوجه الريادي، استخدمت الأبحاث السابقة على مر السنين تسميات مختلفة لظاهرة التوجه الريادي مثل (وضع ريادة الأعمال) كما جاء في دراسة (Mintzberg 1973:45). ووصفه (Khandwalla 1976:32) بأنه أسلوب ريادة الأعمال. وبينه (Miller & Friesen, 1982:5) بأنه نموذج ريادة الأعمال للمنظمات الابتكارية. واطلق عليه (Covin & Slevin 1989:11) بالوضع الاستراتيجي للمنظمة.

إلى ان قدم (Lumpkin & Dess, 1996: 137) لاحقًا مفهوم التوجه الريادي الذي يشير إلى العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى دخول الاسواق الجديدة.

لقد حظي التوجه الريادي باهتمام مفاهيمي وتجريبي كبير، وهو ما يمثل أحد المجالات القليلة في أبحاث ريادة الأعمال التي تتطور فيها مجموعة تراكمية من المعرفة (Rauch et al., 2004: 2). لذلك يُعد التوجه الريادي عمليات صنع القرار الاستراتيجي التي يستخدمها صناع القرار الرئيسيون لتحقيق الهدف التنظيمي، للمحافظة على رؤيتهم، وخلق ميزة تنافسية للمنظمة (Rauch et al. 2009: 762). وفي السياق ذاته يبين (Ambad& wahab, 2013: 96) بأن الأبحاث حول التوجه الريادي شهدت نموًا سريعًا في العديد من المجالات، مما عكس محاولات التعامل مع الفجوة في الفكر الريادي، حيث أدت الأبحاث حول التوجه الريادي إلى الاعتراف به كعنصر رئيسي في ميدان الادارة الاستراتيجية والفكر الريادي.

ومن وجهة نظر قائمة على الموارد، التوجه يركز الريادي على استكشاف البيئة بنشاط وجمع المعلومات، فضلا عن دراسة استراتيجيات المنافسين، إذ يساعد هذا التوجه على الابتكار والاستجابة لاحتياجات العملاء بفعالية، مما يسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية وتحقيق أداء متميزاً، والمنظمات الفعّالة استراتيجياً تستثمر في الفرص الجديدة للحفاظ على تفوقها التنافسي (Huang & Wang 2011:564).

ويصف (Voss et al. , 2005:1135) التوجه الريادي بأنه نمط حياة جديد للمنظمات، حيث يساعدها في عملية التفكير للتغلب على التحديات، ومواجهة التهديدات، واستثمار الفرص، وقد تطوّر هذا المفهوم على مدى العقدين الماضيين إلى حد أن دور رواد الأعمال في المنظمات المعاصرة أصبح دورًا هامًا، حيث تتعهد تلك الفئة بتوليد أفكار جديدة، وتحويل هذه الأفكار إلى أعمال مربحة، وخلق عمليات بأساليب إبداعية ومبتكرة. في سياق آخر أشارت (Ejdys, 2016:14) إلى أن نظرية التوجه الريادي تعتمد أساسًا على الموارد، حيث تقترض كيفية استخدام موارد المنظمة بشكل تنافسي وتوجيهها نحو السوق وجعلها منظمات رائدة، التوجه الريادي هو أحد العناصر الهامة في النية الريادية التي تميز الشخص الرائد عن رجال الأعمال الآخرين وفقًا لقدرتهم على تحمل المخاطر، والإبداع، والتفاعل الفعّال.

واستنادا إلى الاطار الفكري الذي قدمه الباحثون والكتاب يشرح الجدول (٩) تطور مصطلح التوجه الريادي، من خلال التوجهات البحثية لعدد من الكتاب والباحثين ويتم التعرف إلى ابرز تلك التعريفات مرفقة بتواريخها وكما يأتي :-

الجدول (٩) – يبين آراء الباحثين حول مفهوم التوجه الريادي

ت	اسم الباحث وسنة النشر	تعريف التوجه الريادي
١.	(Miller 1983:771)	الانخراط في ابتكارات سوق المنتجات، والقيام بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وأن تكون المنظمة أول من يتوصل إلى ابتكارات "استباقية"، متفوقاً على المنافسين؛ عبر استخدام الابداع، وتحمل المخاطر، والإستباقية، على التوالي.
٢.	(Merz & Sauber ,1995:554)	أنه درجة استباقية (عدوانية) المنظمة في وحدة سوق المنتجات المختارة (PMU) واستعدادها للابتكار وإنشاء عروض جديدة.
٣.	(Zahra & Neubaum ,1998:124)	هو المجموع الإجمالي للابتكار الجذري للمنظمة، والعمل الاستراتيجي الاستباقي، وأنشطة المخاطرة التي تتجلى في دعم المشاريع ذات النتائج غير المؤكدة.
٤.	(Voss et al. , 2005:1134)	أنه استعداد على مستوى المنظمة للانخراط في سلوكيات [تعكس المخاطرة، والابتكار، والإستباقية، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية] التي تؤدي إلى التغيير في المنظمة أو السوق"
٥.	(Cools & Van den Broeck ,2007)	يشير إلى استراتيجية الإدارة العليا فيما يتعلق بالابتكار والإستباقية وتحمل المخاطر .
٦.	(Pearce et al. ,2010: 219)	أنها مجموعة من السلوكيات المتميزة والمترابطة التي تتمتع بصفات الابتكار والإستباقية والتنافسية وتحمل المخاطر والاستقلالية.
٧.	(خليف وجميل ، ٢٠١٥ : ٢٣٣)	البداية بالعمل بقصد الإستباقية، وبما يشير إلى تدفق الاتجاهات الإبداعية دون القلق من أي مخاطر وتهديدات تنظيمية وبيئية.
٨.	(زغمار, واخرون ، ٢٠١٧ : ٢٨)	هو وضع استراتيجي تعتمد المنظمة التي تتصف بالإبداع في منتجاتها وطواعية هيكلها التنظيمي، ومستوى مرتفع من المخاطر على مستوى إدارتها العليا، وعادة ما تكون قائدة للسوق في مجال ابتكار الخدمات والمنتجات والتجديد، لتوليد فرص سوقية تمكنها من خلق التميز التنظيمي والتعامل مع الأفكار الريادية.
٩.	(Filipp, S. , 2018:10)	أنه أسلوب استراتيجي ناشئ في حالة وجود مجموعات من العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة وتمييز شركة عن أخرى.
١٠.	(علي واخرون ، ٢٠٢٠ : ٢٤٧)	ميل المنظمة إلى ابتكار وإنشاء وتنفيذ منتجات أو خدمات أو عمليات أو إجراءات جديدة، والاستعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بها.
١١.	(الصقال و الطاني، ٢٠٢٢ ، صفحة ٥٤)	ممارسات ونشاطات استباقية لإدارات المنظمات يتم من خلالها اغتنام الفرص المتاحة في السوق وتحمل مخاطرها لتقديم منتجات أو خدمات استباقية وأفكار إبداعية؛ لم تكن متوافرة لتحقيق بها ميزة تنافسية.
١٢.	(wales et al, 2023:1755)	سمة مميزة للمنظمات التي تدعم باستمرار وتتبنى نمطا مستداما من السلوك الريادي، بحيث يظهر هذا السلوك دخولا استباقيا متكررا لأسواق أو مجالات جديدة.
١٣.	(Hernández-Linares et al, 2024:2785)	يتيح للمنظمات استكشاف ومتابعة فرص جديدة لخلق القيمة دون أن تكون مقيدة بموقعها الحالي من الموارد

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات المذكورة

يتبين من آراء الباحثين ان مفهوم التوجه الريادي يشترك بالآتي:

١. الإبداع :القدرة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى حلول فعّالة ومبتكرة.
٢. المخاطرة الاقتصادية :القدرة على تحمل المخاطر المالية والاستثمار في فكرة أو مشروع جديد.
٣. التفكير الاستراتيجي :القدرة على وضع رؤية وخطة استراتيجية لتحقيق الأهداف المرسومة.
٤. المرونة :الاستعداد للتكيف مع التغييرات والتحويلات في البيئة العملية.
٥. التفاعل الاجتماعي :القدرة على بناء علاقات فعّالة مع الآخرين وتكوين شبكات دعم وتعاون.

ومما تقدم يتبين بأن التوجه الريادي هو مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي يتبناها الأفراد أو المنظمات لتحقيق الابتكار والنمو المستدام من خلال التفكير المبدع، تحمل المخاطر المدروسة، واستكشاف الفرص الجديدة، اذ يعتمد هذا التوجه على القيادة التي تسعى إلى التكيف مع التغييرات والتحديات في بيئة الأعمال، مع التركيز على تقديم حلول غير تقليدية ومتميزة.

ثانياً - أهمية التوجه الريادي Importance of Entrepreneurial orientation:

تشير الأبحاث العديدة إلى أن التوجه الريادي يؤدي دوراً حيوياً في قيادة المنظمات نحو تحقيق النجاح في بيئة اقتصادية متغيرة بإستمرار، إذ يحتاج المديرون الاستراتيجيون إلى وضع منظماتهم في مواقف فعّالة للاستحواذ على الأسواق الحالية وإنشاء أسواق جديدة.

إذ يبين (Davis et al, 2014:41) بأن اهمية التوجه الريادي تبرز كأداة أساسية للمديرين في تحسين أداء منظماتهم، حيث يظهر تأثير تفضيلاتهم وقيمهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويتفق (الساير، ٢٠١٧: ٤٢٩) مع الرأي السابق، إذ يرى بأن المنظمات لكي تكون ناجحة في ريادة الأعمال، يجب أن تتبنى توجهًا رياديًا، أي أن يكون لديها استراتيجية توجّه بها عملياتها لتحديد وإطلاق مشاريع الأعمال، ويمثل هذا التوجه تصوّرًا وتوجّهًا فكريًا نحو ريادة الأعمال، تعكسه المنظمة في عملياتها وثقافتها. ويضيف (Mohamad et al. 2018:415) بأن التوجه يسهم في إرساء الأفكار وتطوير عمليات وأنشطة المنظمة، مما يساعد في نشر الأفكار الإبداعية التي تعزز قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العملاء، و في سياق مشابه كشفت دراسة أخرى أجريت بواسطة (Aliyu et al. 142:2015) اظهرت وجود علاقة إيجابية بين التوجه الريادي وأداء المنظمة، إذ يسهم التوجه الريادي في التركيز على الاحتياجات الحالية، وتوليد الخدمات والمنتجات الابتكارية، مما يمكن المنظمات من تعزيز إمكاناتها التنافسية.

ومن جهة أخرى يوضح (Shah & Bhutta , 2013: 79) اهمية التوجه الريادي في المنظمات من خلال: عكس تطور وتنفيذ أفكار جديدة في المنظمة فضلا عن كونه عنصراً حيوياً في المنظمات الناجحة، وكذلك يمكن لريادة الأعمال في المنظمات أن تعزز قيمة المساهمين من خلال خلق بيئة عمل تعزز نمو الأفراد

والمنظمات، وتتيح للموظفين فرصة الاستفادة من مهاراتهم الإبداعية وصياغة الثقافة التنظيمية التي تعزز أداء السوق للمنظمة.

اما دراسة (Karpacz,2016:248) فتسلط الضوء على أهمية التوجه الريادي، الذي يتضمن مجموعة من الإجراءات المستقلة التي يتخذها الأفراد أو الفرق العاملة، من خلال تعزيز الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات دون قيود تنظيمية، مما يسهم في دعم الأفكار الجديدة وتحقيق التفوق التنافسي ولأهمية الوجه الريادي فقد استوقف الكثير من الباحثين مما دعاهم إلى دراسة هذا الحقل، ولذا سنستعرض النقاط المهمة التي توصل إليها بعضهم بشيء من الإيجاز وكالاتي:

١. تأتي أهمية التوجه الريادي من تعامله مع القدرات الإبداعية والموارد الابتكارية، وذلك لإيجاد فرص تسهم في نجاح الأعمال (الصقال والطائي، ٢٠٢٠: ص ٥٤)

٢. يمثل التوجه الريادي موقفاً استراتيجياً شاملاً تجاه زيادة الأعمال (Herlinawati et al., 2019:1).

٣. يُعَدُّ الباحثون إجراءً جيداً لاستكشاف الفرص السوقية والاستفادة منها (احمد واخرون، ٢٠٢٠: ٢٧).

٤. يساهم التوجه الريادي في تحفيز تطور المنظمات وتعزيز نموها بدلاً من الوقوف في مكانها (Gupta & Gupta, 2015: 1).

٥. يقوم بتقييم واستثمار الفرص التجارية، مما يمكن المنظمات من تفوق على منافسيها والحفاظ على قدرتها على الإنتاج والاكتشاف (Zehira et al., 2015: 358).

٦. يُساعدُ التوجه الريادي المنظمة في التصدي للتهديدات البيئية ومخاطر المنافسة من خلال تطوير تصورات جديدة لاتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة على اكتشاف الفرص لتعزيز وتطوير الميزة التنافسية (Montoya et al., 2017:3)

٧. يُعزِّز التوجه الريادي مكانة المنظمة ويجعلها على دراية بالتحديث والتطور، مما يحول دون إغلاقها وتجاوزها للتحديات (Wardani et al., 2017: 88).

٨. يعد عاملاً مهماً للازدهار المجتمعي؛ حيث يوفر فرص العمل كبيرة ويُقدم مجموعة متنوعة من السلع والخدمات، مما يسهم في زيادة الرخاء الوطني (Lee & Peterson, 2000:401).

ثالثاً - أهداف التوجه الريادي Entrepreneurial orientation objectives:

بحسب (Al Mamun et al, 2017 : 52) فإن التوجه الريادي يهدف إلى :-

١. دعم الإدارة العليا للمنظمة في تحديد غرضها، والحفاظ على رؤيتها، وبالتالي صياغة الطرق لتحقيق الميزة التنافسية.

٢. له تأثير مباشر ومستدام على أداء المنظمة.

٣. التخفيف بشكل فعال العلاقة بين الموارد القائمة على المعرفة وأداء المنظمة.

في حين يعتقد (العاني واخرون، ٢٠١٠ : ٨٧) أن التوجه الريادي يهدف إلى تحقيق الآتي:

١. خلق التغيير والتحول، حيث تعمل المنظمات الرائدة على إدارة التغيير من خلال ممارستها للأنشطة الريادية.

٢. تحقيق النمو الاقتصادي على المدى الطويل من خلال إيجاد فرص العمل.

اما (Ejdys, J. , 2016:22) فيرى ان اهداف التوجه الريادي تتضمن الآتي:

١. وصف خصائص المنظمة التي تتكيف مع بيئة الأعمال وتخلق فرصاً جديدة.

٢. تقديم مشروعات ذات افكار ابداعية جديدة نتيجة التنوع الكبير في الجودة.

٣. زيادة الكفاءة والتنافس يحفز المنظمات للاستجابة بكفاءة وفاعلية للتغيرات المحتملة.

٤. تبني الابداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة يعمل على احداث التغيير في هيكل السوق والعمل.

٥. وأخيراً فإن تطوير الاقتصاد وتنميته من خلال إيجاد العديد من المشروعات الريادية يزيد احتمالية ادخال ابتكار جذري يترك اثرا ايجابيا في الاقتصاد بشكل كامل وذلك نتيجة إنشاء المنظمات الجديدة.

رابعاً- خصائص التوجه الريادي characteristics of Entrepreneurial orientation

وقد أشار (Ejdys , 2016:14) إلى أن التوجه الريادي يضم الخصائص التالية:

١. **الإلتزام**: ويشير إلى الإلتزام الكامل والتام بالأهداف والرؤية الريادية، حيث يكون القائد أو الفريق الريادي ملتزمين بتحقيق أهدافهم بكل جدية وإصرار.

٢. **تقبل المخاطر وتحملها بجرأة**: يتعلق هذا بالقدرة على التعامل مع المخاطر المرتبطة بممارسة الريادة واتخاذ القرارات الجريئة والمخاطرة بطرق محسوبة لتحقيق الأهداف المنشودة.

٣. **بناء ثقافة تنظيمية ملائمة لريادة الأعمال**: وتتمثل هذه الخاصية بأهمية خلق بيئة داعمة ومشجعة للابتكار والإبداع داخل المنظمة، حيث يتم تشجيع الفرد على التفكير بشكل مبتكر وتحفيزه لتحقيق النجاح في المشاريع الريادية.

٤. **تبني الممارسات الفعالة واتخاذ قرارات مدروسة وتنفيذ الإجراءات الضرورية للمشاريع**: أي ضرورة اتخاذ القرارات السليمة والمدروسة استناداً إلى المعرفة والتحليل، فضلاً عن تنفيذ الإجراءات اللازمة بفعالية لتحقيق أهداف المشروع الريادي.

٥. تعزيز التطور الديناميكي وضمان إستمراره: ويمثل أهمية التطور المستمر والتكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية، حيث يجب أن يكون التوجه الريادي مرناً وقادراً على التكيف لضمان إستمرارية النجاح والتطور.

خامساً - متطلبات التوجه الريادي Requirements of Entrepreneurial Orientation :

يحدد (Ireland, et al. , 2003:968-972) أنموذجاً متكاملماً يجب توافره في منظمات الاعمال لممارسة الاعمال ذات التوجهات الريادية، وحدد فيه متطلبات التوجه الريادي بـ (القيادة الريادية، والعقلية الريادية، والثقافة الريادية، وإدارة الموارد بشكل استراتيجي)، ويعد هذا الأنموذج الأساس الذي أعتمد عليه وطوره العديد من الباحثين ، ومنهم (الباشقال ، ٢٠١٠: ٣٨) (شمس الدين وآخرون، ٢٠١٦ : ٣٨٩)، (زغمار ٢٠١٧ : ١٤)، (ابو زايد، ٢٠١٩ : ١٨) ، (مراد، الزيدي، ٢٠٢٢: ٦) إلا أنهم أهتموا بثلاث متطلبات وهي (القيادة والعقلية وإدارة الموارد) وأهملوا المتطلب الرابع وهو (الثقافة الريادية) وهذا مادفع الباحث بالرجوع إلى المصدر الرئيس لعدم وجود مبرر من قبل الباحثين السابقين لعدم اعتماد (الثقافة الريادية) كمتطلب للتوجه الريادي، وعليه ستعتمد الدراسة الحالية على هذا النموذج بمتطلباته الأربعة لأهميتها :

١. القيادة الريادية Entrepreneurial Leadership:

وتعرف على انها القدرة على التأثير في الآخرين لإدارة الموارد بشكل استراتيجي من أجل التأكيد على كل من سلوكيات البحث عن الفرص والبحث عن المزايا (Burgoyne, 2002 :6)، وتتميز قيادة ريادة الأعمال بست ضرورات كما يراها (Robert , 2003: 304) ، (Wally , 2008:23) :

- أ- **تغذية القدرة على ريادة الأعمال:** إن الرؤية التي تؤكد على أهمية الإقتصاد الإجتماعي فضلاً عن الإلتزام بتطوير رأس المال البشري تسهل جهود الأفراد لتطوير قدرات ريادة الأعمال مثل خفة الحركة والإبداع والمهارات اللازمة لإدارة الموارد بشكل استراتيجي.
- ب- **حماية الابتكارات التي تهدد نموذج الأعمال الحالي:** يرى الأفراد أحياناً أن الابتكار الثوري يمثل تهديداً شخصياً لهم وكذلك لمنظمتهم، ولذا يتبادل القادة الرياديون الفعالون المعلومات بشكل علني مع أعضاء المنظمة لوصف الفوائد المحتملة للابتكارات الثورية.
- ت- **فهم الفرص:** يزداد احتمال قبول الأفراد للحاجة إلى متابعة فرص ريادة الأعمال وتطوير المزايا التنافسية الفريدة اللازمة لإستثمارها عندما تكون تلك الفرص جزءاً من سجل الفرص الخاص بالمنظمة، حيث يستطيع قادة رواد الأعمال إيصال قيمة الفرص وكيف يساهم استثمارها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وكذلك في تحقيق أهداف الأفراد.

ث- **التشكيك في المنطق السائد:** يصف المنطق السائد كيفية تصور القادة لأعمالهم وتقييم قرارات تخصيص الموارد، حيث يقوم قادة رواد الأعمال بتقييم الافتراضات التي تكمن وراء المنطق السائد للتأكد من أن المنظمة في وضع يسمح لها بتحديد فرص إنشاء المشاريع ذات القيمة.

ج- **أعادة النظر في الأسئلة البسيطة:** يدرس قادة رواد الأعمال أسئلة حول جدوى الأسواق التي تتنافس فيها المنظمة، والغرض من وجودها، وكيفية تعريف النجاح، وعلاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة، كون إعادة النظر في هذه الأسئلة مع مرور الوقت يعد أمراً حيوياً، ذلك لأن الإجابات تؤثر على ما تعده المنظمة فرصاً وكيفية إدارة مواردها لإستثمار تلك الفرص.

ح- **ربط ريادة الأعمال بالإدارة الاستراتيجية:** يعتقد القادة الرياديون، أنه لكي تتمكن المنظمات من خلق قيمة أكبر، من الواجب أن تكون (ريادية استراتيجية)، ويتم تحقيق هذه الحالة النهائية المرغوبة عندما تساعد عقلية ريادة الأعمال على تطوير ثقافة يتم فيها إدارة الموارد بشكل استراتيجي (أي سلوك البحث عن المزايا)، ولكن بشكل ريادة الأعمال (أي سلوك البحث عن الفرص).

كما ويعد دور القادة مهماً في تطوير ورعاية ثقافة ريادة الأعمال، والتي تسهم في إستخدام الريادة الإجتماعية بنجاح في المنظمة (Ireland, et al, 2003:969).

٢. العقلية الريادية Entrepreneurial Mindset:

يرى (Ireland, et al, 2003:970) بأن العقلية الريادية هي أحد المتطلبات المهمة للعمل بنجاح في الريادة الاستراتيجية . وقد عرفها (Fernhaber & Bosman, 2018:12) بأنها الاستعداد لاكتشاف وتقييم واستغلال الفرص المتاحة في مجال ريادة الأعمال. وكذلك أشار إليها (Kouakou et al, 2019:118) للعقلية الريادية على انها مجموعة من المهارات الإجتماعية والعاطفية، إلى جانب الوعي الشامل بريادة الأعمال، التي تدعم التحفيز الريادي وتساهم في تحقيق النجاح المستقبلي للريادي. اما (Lee & Jung, 2020:3) فيرون العقلية الريادية نزعة أو توجه نحو الانخراط في أنشطة ريادة الأعمال، مع وجود رغبة قوية في متابعة وتنفيذ هذه الأنشطة. وقد حدد (Beugré, 2016:29) أهمية العقلية الريادية بالآتي:

١. المساهمة في توجيه سلوك الموظفين داخل المنظمات، مما يساعدهم على أن يصبحوا أكثر إبداعاً.
٢. مساعدة الموظفين في إضافة قيمة لمنظمتهم.
٣. تعزيز القدرة على قيادة مبادرات ريادية اجتماعية داخل المنظمات.
٤. تشجع على تجاوز التحسينات التدريجية التقليدية لتحقيق تغيير ذي تأثير كبير.

٣. الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture :

يرى (Ireland, et al, 2003:968) بأن ثقافة المنظمة تؤثر على توقعات أعضائها وتفاعلاتهم مع أصحاب المصلحة الخارجيين وبالتالي، تؤثر الثقافة على الإطار المعرفي الذي يؤثر على كيفية إدراك أعضاء المنظمة للقضايا وكذلك كيفية نظرهم إلى المشهد التنافسي لشركتهم. ويبين (Dess, 2007:449)

(et al) بأن الثقافة الريادية هي واحدة من المهام التي تساعد على التغيير والتجدد إذ تعمل على إيجاد التآلف بين كل أفراد المنظمة في تحقيق الفرص لرفع أرصدها وقابليتها مما يدعم إيجاد مشاريع الأعمال الجديدة. ويعرف (Asso et al,2007:14) الثقافة الريادية بأنها الأجواء أو المناخ الذي يساعد أو يشجع على توليد الأفكار والإبداع والتجربة، ويشير إلى وجود عدد من المكونات الخاصة بالثقافة الريادية وهي (إمكانات التنظيم للقيام بالتجربة، والقيام بالمخاطرة ومشاركة العاملين في عملية تطوير المنظمة ورفض السلوك الدفاعي، والقدرة على تشكيل فريق عمل مستقل للمشروع، والاعتراف الرسمي بالنجاحات). ويعبر (Adonisi 2003:6) عن الثقافة الريادية بأنها عنصر مهم في تعريف الفرص، واكتشاف مصادر جديدة للقيمة، والسلع والخدمات والعمليات الإبداعية بما يؤدي إلى أداء تنظيمي عالي، وتتميز ثقافة ريادة الأعمال بالآتي: -

- أ- تعدد التوقعات وتسهيل إدارة الموارد بشكل استراتيجي.
- ب- تشجع هذه الثقافة على الأفكار الجديدة والإبداع.
- ت- تدعم التسامح مع الاخفاق وتعزز التعلم والابتكار في مختلف المجالات.
- ث- تشجع على البحث المستمر عن الفرص والمزايا، وتعد التغيير المستمر ناقلاً للفرص.
- ج- يتم دعم هذه الثقافة بعقلية ريادية من قبل القادة، حيث يُشجع على البحث المستمر عن فرص ريادة الأعمال والاستفادة منها كميزة تنافسية.

٤. ادارة الموارد بشكل استراتيجي Strategic Resource Management:

يشير (السكرانة، ٢٠٠٥: ٤٤) إلى أنه لا يمكن للمنظمة تحقيق مزايا تنافسية على المدى الطويل إلا من خلال امتلاكها للموارد النادرة أو المتميزة ويحدد (Ireland, et al 2003:973) ثلاثة موارد يجب ادارتها استراتيجياً وهي:

- أ- رأس المال المالي **Financial Capital** ويشمل كل المصادر النقدية المختلفة والتي بإمكان المنظمة إستخدامها لتطوير استراتيجيتها وتنفيذها.
 - ب- رأس المال البشري **Capital Human** ويتمثل في الإمكانيات الفردية والمهارات والمعرفة وخبرات القوى العاملة في المنظمة.
 - ت- رأس المال الاجتماعي **Social Capital** وهو يمثل مجموعة من العلاقات بين الأفراد (رأس المال الاجتماعي الداخلي) وبين الأفراد والمنظمات (رأس المال الاجتماعي الخارجي) والتي تسهل عملية القيام بالأنشطة.
- فهي مجموعة كاملة من الموارد القيمة التي تنشأ بفعل النمو في المنظمة بسبب إستمرار العلاقات القوية والمتداخلة داخل المنظمات وخارجها.

خ- وأخيراً، يتضمن إطار ريادة الأعمال توجيهها نحو التوقيت المناسب **Timeliness orientation** لاستثمار الفرص الريادية، حيث تركز المنظمات التي تتبع استراتيجية المنقب (Miles & Snow,)

(1978) على تقييم الفرص وإستخدامها للتصرف بسرعة، في حين أن المنظمة التي تتبع استراتيجية المدافع تكون أكثر اهتمامًا بالتوقيت الدقيق لاستثمار هذه الفرص، ومن ثم يستخدم المنقبون فرص ريادة الأعمال كطريق ليصبحوا المحركين الأوائل، واخيراً فمن الأرجح أن يقوم المدافعون بمطابقة قدراتهم المميزة والفريدة من نوعها مع فرصة ريادة الأعمال ليكونوا المحرك الثاني، وعادة ما يدخلون السوق بعد أن تثبت تصرفات المحرك الأول لجدوى السوق.

سادساً – تحديات التوجه الريادي **Challenges of Entrepreneurial Orientation**:

تواجه المنظمات عند تطبيق التوجهات الريادية مجموعة من التحديات والمعوقات التي تؤثر سلباً على قدرتها على المنافسة والنمو، ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى الفئات الآتية (الجرجري والعبيدي، ٢٠٢٣: ٨١)، (عمرو، ٢٠٢١: ٢٧)، (السبيعي، ٢٠١٩: ٢٢)، (خليل واخرون، ٢٠١٩: ٣٢٨):

١. **التحديات التنظيمية organizational challenges**: وتتمثل في ضعف قدرة المنظمة على تحمل

المخاطر مما يعوق الابتكار ويقلل من مرونتها في مواجهة التغيرات، كما أن عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة يؤدي إلى تضارب الأهداف وعدم التركيز، فضلاً عن نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فعالة وحل المشكلات بفعالية، كذلك فإن الإجراءات المعقدة وعدم القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة تؤدي إلى صعوبة الانخراط في بيئة الأعمال الحديثة، فضلاً عن محدودية التفويض الإداري والمركزية الصارمة التي تقلل من مشاركة العاملين في عملية صنع القرار.

٢. **التحديات الشخصية personal challenges**: تتمثل هذه التحديات في القدرات الفردية للعاملين، إذ أن

نقص المهارات والمعرفة اللازمة يمكن أن يعيق تنفيذ الاستراتيجيات الريادية بنجاح، كذلك فإن البيئة المحيطة بالمنظمة تؤدي دوراً مهماً في تشكيل تصورات العاملين، فمن الممكن أن تؤثر الثقافة المجتمعية على ضعف تقبل الأفكار الجديدة والتغييرات، فضلاً عن نقص الحوافز المادية والمعنوية التي تمثل عاملاً معوقاً، حيث يؤثر سلباً على الدافعية والإنتاجية.

٣. **التحديات الإدارية Managerial challenges**: تشمل هذه الفئة ضعف التنظيم الداخلي الذي قد يؤدي

إلى سوء توزيع الأدوار والمهام، مما ينعكس سلباً على كفاءة الأداء، كما أن سوء التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يؤدي إلى وضع أهداف غير قابلة للتحقيق، بما يسبب إحباطاً لدى الفرق، كما أن هنالك نوعاً من المنظمات ممن يتسم بمقاومة التغيير، نتيجة للعادات والتقاليد الراسخة، مما يؤدي إلى إعاقة الابتكار، إلى جانب ذلك، يعاني العديد من القادة من الخوف من الفشل والمجهول، مما يعزز من حالة من عدم الاستقرار والقلق داخل الفرق.

٤. **التحديات البيئية Environmental challenges**: تتعلق هذه التحديات بالتحالفات والانقسامات

السياسية التي قد تؤثر على استقرار الأعمال وتوجهاتها الاستراتيجية، حيث يزداد مستوى إستخدام

التكنولوجيا من قبل المنافسين في مجال التنمية، مما يتطلب من المنظمات إعادة تقييم استراتيجياتها لتظل قادرة على المنافسة، كذلك تؤثر العوامل الاجتماعية والعادات والتقاليد بشكل كبير على عملية التطبيق الفعلي للاستراتيجيات الريادية، حيث يمكن أن تواجه المنظمات مقاومة من المجتمع المحلي.

سابعاً - أبعاد التوجه الريادي **Dimensions of Entrepreneurial Orientation** :

في تحديد أبعاد التوجه الريادي يبرز جدل فكري من قبل الباحثين، فقد انقسموا إلى فريقين: الأول اعتمد التوجه الريادي بثلاث أبعاد وهي (الابداعية، اخذ المخاطرة، والإستباقية)، مستندين إلى ما بينه (Miller&Friesen,1983) في تعريفهما للمنظمة الريادية (Freiling&Schelhowe,2014:188). وفي المقابل أضاف (Lumpkin&Dess,1996:136) بُعدين آخرين للأبعاد الثلاثة السابقة، وهي (الهجومية التنافسية، والاستقلالية) بحسب ما ذكره (Rauch et al.,2009:763). ولقد اعتمد الكثير من الباحثين على النموذج الخماسي امثال (Chere, 2014), (Vogelsang,2015), (Abuya,2016) (و Yang& Ju,2017) (Duru et al.,2018), (Martens et al.,2018) وهذا ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية وذلك بسبب إجماع الكثير من الباحثين عليها، وتوافقها مع متطلبات الدراسة الحالية، فضلا عن شمولية النموذج واستيعابه لجميع ابعاد الدراسة. وسيتم التطرق لهذه الابعاد وفقاً لـ (Martens et al.,2018) وكما يأتي:

١- الابداعية **Innovativeness**:

يرى (Zaltman et al, 1973: 7) أن مصطلح الابداعية له معاني كثيرة، يمكن أن يشير إلى العملية التي يتم من خلالها إنشاء أشياء وأفكار وممارسات جديدة؛ ويمكن أن يعني الشيء الجديد أو الفكرة أو الممارسة نفسها؛ أو يمكن ان يمثل العملية التي يصبح بموجبها الابداع الحالي جزءاً من الحالة المعرفية للمتبنين والمرجع السلوكي. ويُعرف الإبداع على أنه عملية إيجاد منتجات أو خدمات جديدة، وتطوير طرق جديدة في التسويق وتنظيم المنظمات (جندب، ٢٠١٣: ١٨). ووفقاً لـ (Deakin & Freel, 2003: 13) يُوصف الإبداع بأنه عنصر مهم في عملية ريادة الأعمال، ويُعد قدرة على جلب شيء جديد إلى السوق. وأن الرياديين يستخدمون الإبداع كوسيلة لتحقيق التغيير وخلق منتجات جديدة وفرص أعمال، كما يمثل الابداع درجة تبني المنظمة للأفكار الجديدة والتي تكون في وقت أبكر نسبياً من أي أعضاء آخرين في النظام (Avlonitis & Tzokas 1994:6). وبحسب (Rauch et al. 2009:765) فإن الإبداعية تعني الانخراط في الإبداع والتجريب من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة إلى جانب الريادة التكنولوجية من خلال البحث والتطوير. ويشير (Jin Su & Sohn, 2015:2) للإبداعية على انها تبني أفكاراً تتخذ مساراً غير تقليدي في إدارة أنشطة المنظمة، وتؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات تكنولوجية مبتكرة، بهدف تحقيق مزايا تنافسية. ووفقاً لـ (الموسوي، ٢٠٠٩: ٦٢)، يُعرف الإبداع على أنه تقديم أفكار جديدة لحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة في بيئة أعمال متسارعة التغيير. ويمكن

أيضاً تعريفه كقدرة الفرد على تقديم إنتاج يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة، استجابة لمشكلة أو موقف مثير (العيثاوي والكواري ، ٢٠٠٩ : ٢٤٦).

أما (Olubiyi et al,2019:44) فيبين بأنه يمكن التمييز بين الإبداع والابتكار ذلك لأن الابتكار يتعلق بتوليد الأفكار الجديدة التي تضيف قيمة للمنظمة، في حين يظهر الإبداع عندما يتم تنفيذ هذه الأفكار. ويتضح أن الإبداع يُظهر توجهات المنظمة نحو التغيير والابتعاد عن الممارسات التقليدية من خلال التجريب والابتكار في تقديم خدمات ومنتجات ذات تكنولوجيا متقدمة، مما يعكس ميل المنظمة إلى الانخراط في دعم الأفكار الجديدة والجدة والتجريب والعمليات الإبداعية التي قد تؤدي إلى منتجات أو خدمات أو عمليات تكنولوجية جديدة (Dess & Lumpkin, 1996: 142). ويوصف بأنه عملية تجديد وإعادة تشكيل للأفكار، حيث يتم التوصل إلى حلول جديدة للمشكلات أو فكرة جديدة يتم تحويله إلى منتج قابل للتسويق (حسن وميسون ، ٢٠٠٨ : ٨٩).

ويرى (الخصاونة ، ٢٠١٠ : ١٣٩) ان الإبداع والريادة يتميزان بتداخلهما وتكاملهما، حيث يساهم كل منهما في دعم وتعزيز الآخر، بما يساهم في تعزيز القدرة على الابتكار وجلب قيمة مضافة للمنظمات. ولذا يمتاز الشخص الريادي المبدع بالاستقلالية والبراعة والتفكير المبتكر، وقدرته على النظر إلى الأمور بأبعاد جديدة (سويدات والشيخ، ٢٠١٧ : ٣٦). ويعد (Nazri et al ,2015:84) النشاط الإبداعي عاملاً حاسماً مهماً في ريادة الأعمال، وقد جادل الكثير من الباحثين بأن المنظمة تحتاج إلى البحث عن فرص جديدة، سيما إذا كانت تعمل في بيئة متقلبة قد تواجه فيها دورات حياة قصيرة للمنتج ونموذج الأعمال وقد تستفيد المنظمات من خلال تبني الإبداع مع تحمل المخاطر في استراتيجيات سوق منتجاتها (Miller & Friesen 1982:2).

وتشير الدراسة التي أجراها (Xaba&Malindi, 2010:77) إلى أن المنظمات التي تعتمد على الإبداع في استراتيجياتها تظل قادرة على التفاعل مع التحديات وتلبية احتياجات السوق بشكل فعال، وبدون الإبداع، قد تبقى رهينة لأساليب وأسواق قديمة، دون القدرة على التجديد وتقديم تحسينات فعّالة. وفي سياق متصل يشير (16 : Venter, 2014) إلى أن الإبداع يمكن أن يكون المحرك الرئيسي لنجاح الأعمال في البيئة التنافسية، حيث يستخدم المديرون الرياديون هذه القوى المحركة، لتعزيز ميزة تنافسية للمنظمات، إذ يعكس التوجه الريادي هذه العناصر بشكل فعال، ويساهم في تحديد قدرات المنظمة وأهميتها بين المنافسين. وفي نفس السياق يتفق (Venter,2014:22) بأن الإبداع يساهم في إيجاد حلول للمشكلات والاحتياجات، ويشجع على تطوير رؤى تنظيمية جديدة، لهذا السبب، تُعد الإبداعية عملية حيوية تُستخدم من قبل المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيز القدرة التنافسية. وكذلك يُعد (Gurria,2015:16) الإبداع أحد المقومات الرئيسة للنجاح في المنظمات، حيث يشكل العنصر الأساسي لتحقيق رضا الزبائن وتحقيق طموحاتهم. ويرى كل من (حسن والجنابي، ٢٠١٤ : ٢٤٩) بأن الإبداع يتجلى في المبادرة التي يظهرها الأفراد العاملون في الخروج من النمط التقليدي في التفكير والانتقال نحو التعرف على المشكلات واكتساب المعرفة والبحث عن العناصر المفقودة في العمل.

يرى (حسن، ٢٠٢١: ٢٧٥) ان الابداع يتضمن الأنواع التالية:

أ. **الإبداع التكنولوجي Technological innovation**: وعُرفَ على أنه العملية التي تقوم بها المنظمة لتحقيق التنسيق والتفاعل بين الأنشطة بهدف تبني الأفكار الجديدة وترجمتها على شكل منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة أو مطورة (عبد الغني ٢٠١٣: ٥). ويتفق مع الرأي السابق (et.al,2015:40), Carayannis) إذ يرى بأن الابداع التكنولوجي يتضمن تحسين منتجات أو خدمات حالية أو تقديم أخرى جديدة، كما يتضمن تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية حالية، لتلبية إحتياجات ورغبات الزبائن وإيجاد الفرص الجديدة لجذب الزبائن والتكيف مع متطلبات الأسواق وزيادة قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق.

ب. **الإبداع الإداري Managerial innovation**: ووفقاً لـ (نصر، ٢٠٠٨: ٢٥-٢٦) أن الإبداع الإداري هو أسلوب تنظيمي للممارسات الإدارية في بيئة العمل او العلاقات الخارجية، تهدف إلى تحسين أداء المنظمة، وتعتمد على عدة عوامل:

- **الخبرة**: تساعد القادة على إبتكار حلول إبداعية للمشكلات مما يلهم الآخرين.
- **الدافعية**: تحفز الدافعية القوية السلوك الإبداعي والسعي نحو أفضل الحلول.
- **مهارات التفكير الإبداعي**: تعزز قدرة القادة على التفكير خارج الصندوق واستنباط حلول جديدة، مما يجعلهم أكثر حساسية للتحديات.

ت. **الابداع التجاري Commercial innovation**: ويُشير (Hsu , 2012: 346) إلى أن الأفكار التي تتولد يمكن تحويلها إلى أرباح وتأثير تجاري إيجابي، وذلك من خلال، الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن، التسويق السريع للمنتجات بفاعلية أكبر من المنافسين، البحث عن الزبائن المحتملين أو اكتشاف أسواق جديدة، استثمار الأفكار والخدمات والتكنولوجيا الجديدة التي يستخدمها المنافسون بنجاح، تسويق الأفكار الإبداعية التي تمتلكها المنظمة.

ولكل ماسبق يتضح لنا بأن الإبداعية تشير إلى القدرة على إنتاج أفكار جديدة غير تقليدية، سواء في المجال الفني أو العلمي أو في أي مجال آخر، وتعتمد على القدرة على التفكير بطرق مختلفة، وتجديد الأفكار القائمة، وتطوير حلول جديدة للتحديات التي تواجه المنظمات.

٢- أخذ المخاطرة Risk-Taking:

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة نتيجة للمنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي السريع، وتعقيد سلوك المستهلكين وغيرها، على الجانب الآخر، يجد العاملون أنفسهم في مواجهة شكوك متزايدة بسبب التوسع في نطاق المسؤوليات، وضرورة التخطيط للمخاطر وإعتماد الإبتكار، في حين يتم تقليص عدد العاملين وإعادة الهيكلة، هذه التغييرات في بيئة العمل تعني أن العاملين يتعرضون بشكل دوري لحالات غامضة ومشكلات لا تتضمن حلاً واضحاً، سيما بالنسبة لأولئك الذين يأتون من خلفيات تعليمية وثقافية متنوعة (Schmidt, et).

9: 2014, al., وبحسب (حسين، ٢٠١٣ : ٣٨٧) فإن تحمل المخاطر يعد تحديًا للفرد فيما إذا كان سيتخذ سلوكًا يحمل مخاطر أم لا، مثل البدء في نشاط تجاري جديد أو طرح منتج جديد. وفي الاتجاه نفسه، يبين (السكرانة، ٢٠٠٨ : ٨٨) بأن المخاطرة تتمثل في مجازفة الرائد بطرح منتجات جديدة في الأسواق، مع مراعاة مخاطر الغموض وعدم اليقين واحتمالات التعرض للخسارة.

ويقترح رائدا الدراسات الريادية (Miller & Friesen, 1978: 923) تعريفاً لتحمل المخاطر بأنها الدرجة التي يرغب فيها المديرون في تقديم التزامات كبيرة ومحفوفة بالمخاطر فيما يتعلق بالموارد. وكذلك يشير (Dess & Lumpkin, 2005a: 152) إلى المخاطرة على إنها إستعداد المنظمة لإغتنام فرصة المشروع على الرغم من أنها لا تعرف ما إذا كان المشروع سيكون ناجحاً أم لا والتصرف بجرأة دون معرفة العواقب. ووفقاً لـ (Wiklund & Shepherd, 2008: 701) يعبر تحمل المخاطر عن التصرف بطرق يُنظر إليها على أنها جريئة حتى في مواجهة عدم اليقين، مثل الاستعداد لتخصيص الموارد حيث تكون النتائج غير معروفة واحتمالية حدوث ذلك. وتعد الإدارة الفاعلة للمخاطر وتحملها أحد السمات الرئيسة للتوجه الريادية حيث تضمن القدرة على استثمار الفرص في بيئة يسودها الغموض والتغير السريع كما تُظهر القدرة على تحمل التبعات الناتجة عن الممارسات السلوكية في ميدان العمل إلى حد كبير خطوة نحو المجازفة في موارد المنظمة (النوفل واخرون، ٢٠١١ : ١٩).

وقد أشارت بعض الدراسات حول دوافع المنظمات الريادية إلى السعي لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء يكون أكثر إستعداداً لتحمل مخاطر الأعمال، وإن رغبة المغامرة في تحمل مخاطر العمل تعزز من مواقف المنظمات تجاه الإستكشاف والإستثمار وكذلك قدرتها على البحث عن فرص أخرى (الشلاه، ٢٠٢ : ٧٣). وفي سياق آخر أفاد علماء التوجه الريادي بأن المخاطرة تمثل نزعة مبدئية ينتهجها الأفراد والمنظمات على حد سواء. وتأتي هذه المخاطرة في سياق استكشاف متعدد الجوانب، سواء كانت تتعلق بالمخاطر التجارية المرتبطة بالمشاريع، أو الأسواق، أو التقنيات، أو الأفكار، أو الاستراتيجيات، أو حتى إدارة جديدة (Jin Su & Sohn 2015:2).

وتشير المخاطرة إلى قدرة المنظمة على المشاركة بنشاط في المبادرات ذات النتائج غير الواضحة (Filipp, S. (2018:11). وفي إطار منظمة أصحاب العمل تشير المخاطرة إلى المخاطر التنظيمية نتيجة للدخول الجديد والابداع (Arshi, T. A., 2016:36). وتعد المخاطرة إحدى الأبعاد المهمة للتوجه الريادي حيث يتعين على المديرين أن يكونوا على استعداد لتحمل التزامات كبيرة وملينة بالمخاطر في بيئة متغيرة وغير مؤكدة (al-Ani & Marwan:2021:220). ويُتوقع أن تتمتع المنظمات ذات الأداء العالي بمستوى أعلى في الميل إلى المخاطرة، حسب ما ذكره (Zainol et al., 2018:112). وفي دراستها (Karpacz, 2016:248) وصفت المخاطرة بالدخول في أسواق جديدة حتى في حال عدم التأكد من تحقيق نتائج إيجابية أو المحاولة الفعالة. علماً أن المخاطرة تحدث عندما يفتقد التنظيم القدرة على استيعاب المعرفة من مصادرها الخارجية، وتنطوي أيضاً على

استعداد المنظمة لتخصيص موارد كبيرة للفرص حتى وإن كانت تحمل في مضمونها خطر الفشل (Xaba).
(2010:78 & Malindi)

يقول (زغمار ، ٢٠١٧ : ٢١) ولكي يصل الرياديون إلى هذه المكانة ويستمررون بالمحافظة عليها، يجب عليهم حساب المخاطر التي تنشئ من القيام بالعمل الريادي من خلال القيام بالاتي:

أ- أن يكون لديهم نظرة ثاقبة تمكنهم من توجيه الرؤية نحو مسار ريادي يعزز التميز.
ب- يخصصون الوقت لتقييم الأهداف ودعم تنفيذ الأعمال اليومية.
ت- يُشددون على أهمية وضع كل مرحلة تحت الرقابة، وتقييم الأداء بعد إنجاز كل مهمة، مما يتيح فهمًا دقيقًا لتقدم العمل واتخاذ التدابير اللازمة في حال عدم الإنجاز.
ث- يتجهز لأسوأ السيناريوهات في الأعمال ويدرك أن الوصول إلى الأهداف يمكن أن يتضمن تحديات غير متوقعة، ويعد هذا التوجه جزءًا أساسيًا من الطريقة الريادية في التفكير واتخاذ القرارات.
ج- فضلاً عن ذلك من المهم، التأكيد على ضرورة وضع نقاط التوازن بين قدرات المنظمة والمزايا التي يتمتع بها الفرد أو المنظمة فكلما زادت الخطورة، كلما ازدادت أهمية التحلي بروح ريادية للتغلب على التحديات والتحكم في الوضع بفعالية.

كما يمكن تقسيم المخاطر إلى (Bleaker,2011:6)، (Dess & Lumpkin, 2005b: 8):

- ١- **المخاطر التجارية Commercial risks** تنطوي على المغامرة في المجهول دون معرفة احتمالية النجاح.
 - ٢- **المخاطر المالية Financial risks** وتعلق بميل المنظمة إلى تحمل الديون أو تخصيص الموارد من أجل النمو.
 - ٣- **المخاطر الشخصية Personal risks** والتي تشير إلى المخاطر التي يتحملها المسؤول التنفيذي عند اتخاذ موقف لصالح مسار العمل الاستراتيجي.
- ويضيف (Martens, 2010 :4) نوعين آخرين من المخاطر وهما:
- أ- **المخاطر العامة General risks** وهنا تتميز المنظمة بسلوك المخاطرة من خلال القيام بعمليات تتسم عموماً بالمخاطر العالية مع ميل قوي للمشاريع الخطرة.
 - ب- **مخاطر القرار Decision risks** يقوم المدراء بإعتماد وجهات نظر غير متحفظة في القرارات ويظهرون بموقف قوي في اتخاذ القرارات والبحث عن الفرص المحتملة مع تفضيل التصرف بجرأة لتحقيق الأهداف التنظيمية مما يشجعهم على تحمل المخاطر الشخصية.

ولكل ماسبق يمكن تعريف أخذ المخاطرة على انها الاستعداد لتحمل المخاطر من أجل تحقيق النجاح والنمو، مثل اتخاذ القرارات الجريئة والمبتكرة التي قد تعرض المنظمة للمخاطر المالية أو السمعة، أو فكرة

جديدة غير مجربة، أو التوسع في أسواق جديدة، أو التعاون مع شركاء جدد، أو تطبيق استراتيجيات تسويق جديدة.

٣- الإستباقية proactiveness:

إن بيئة العمل التي تتميز بالديناميكية وعدم اليقين والابتكارات السريعة والتحسينات المستمرة والمرونة تجعل المنظمات تتبنى وتنفذ استراتيجيات وهياكل جديدة (Ellis, 2012: 4). بمعنى آخر تعمل المنظمات اليوم في بيئة عالمية وتواجه العديد من التحديات التي يتعين عليها مواجهتها ولذلك، تحتاج المنظمات إلى تغيير ممارساتها وأساليبها وإجراءاتها من أجل العمل بفعالية والإستجابة لهذه التحديات بطريقة إستباقية (Seppala et al., 2012: 85). يقول (Miller, 1983:90) أن تكون إستباقياً يعني أن يكون لديك منظور إستشراقي، وأن كونك إستباقياً يعني السيطرة على الأشياء بدلاً من مراقبتها. لذلك تتضمن الإستباقية الإنطلاق من الذات والتوجه نحو التغيير والتركيز على المستقبل (Parket et al., 2010: 828). وهذا يعني ان الإستباقية تتعلق بالجهود المستقبلية التي تكون المحرك الأول نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات جديدة قبل المنافسين. إذ يُعد أداء المنظمات الاستباقي أفضل من المنظمات المنافسة لأنها تستجيب بسرعة لتغيرات السوق (Kosa et al., 2018:17).

وعرفت الإستباقية على انها أخذ زمام المبادرة من خلال توقع ومتابعة الأسواق الناشئة، ومتابعة الفرص الجديدة المتاحة في تلك الأسواق (Dess & Lumpkin, 1996: 146)، وكذلك عرفها (Dess & Lumpkin, 2005: 150) على أنها رصد الاتجاهات، وتحديد الاحتياجات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتوقع التغيرات في الطلب. وتُعد الإستباقية جهداً لاستنطاق الفرص والتحرك نحو تحقيقها، وهي إرادة ورؤية للاستفادة من التحولات في السوق وهي تتيح للمنظمات التفكير في المستقبل بمنظور يميزها في سوق المنافسة (Remo et al., 2021:5). وتتطلب من المنظمات التخلي عن ممارسات ومواقف حالية واعتماد حلول إبداعية وجديدة يمكن وصفها أيضاً بأنها استراتيجية تتبعها المنظمات لتحسين المسؤولية الإجتماعية، حيث لا تسعى المنظمات فقط لتحقيق الربح ولكنها تتخذ خطوات استباقية لتحقيق الرفاهية للمجتمع (عبد الأمير، ٢٠١٩:١١٤).

ووفقا (Miller & Camp , 1986:90) فإن المنظمة التي تخترق سوقا جديدة لأول مرة يمكن أن تكون رائدة مثل المنظمة الأولى ومن المرجح أن تحقق النجاح من خلال توظيف الإستباقية، مما يعكس أهمية الإستباقية نحو نجاح قيادة الأعمال، علاوة على ذلك تتكون الإستباقية من عنصرين: -

أ- تبني مبادرات في محاولة لتشكيل البيئة لصالح الفرد.

ب- الاستجابة للتكيف مع تحديات المنافسين.

وفي السياق نفسه أشار (زغمار & زبير، ٢٠١٧: ٢٢) إلى مفهوم الإستباقية كسلوك ريادي مرتبط بالقدرة على التعرف على الفرص في السوق والقدرة على استثمارها، وذلك من خلال تقديم سلع وخدمات جديدة ومتميزة عن المنافسين. وكذلك وصف (kroeger, 2007:28) المنظمات الإستباقية بأنها المنظمات القادرة على تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ومراقبة وتوقع التغيرات في الطلب، وعليه فإن المدير الاستباقي يتمتع برؤية للمستقبل، حيث يسعى دائماً لإستثمار الفرص النمو وتحسين الأداء وخلق ميزة تنافسية، وتعد المحرك الرئيسي للحصول على السبق وتأسيس العلامة التجارية.

اما (السكرانة، ٢٠٠٨، ص: ٩٠) فيرى بأن المنظمات لكي تكون استباقية يجب ان تتضمن ثلاثة عناصر رئيسة وهي:

- أ- قرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
- ب- التفاضل بين المحاولات الحقيقية للنمو والإبداع والتطوير.
- ت- ومحاولة التعاون مع المنافسين لاحتوائهم.

ونظراً لأن مواقف وسلوكيات العاملين، لها دور حاسم في الفعالية التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة، تتطلب البيئة غير المؤكدة وسريعة التغير من المنظمات توظيف أنواع جديدة من العاملين، ممن يتميزون بأداء دور العمل بفعالية ويتجاوزون متطلبات المهمة ويمكنهم اتخاذ المبادرات والبدء ذاتياً والقدرة على التوجه نحو التغيير (Belschak et al., 2010: 267). وبناء على ذلك، تحتاج المنظمات إلى الإهتمام بتوظيف الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على التصرف بشكل استباقي (Crawshaw et al., 2012: 4). وتعد السلوكيات الإستباقية من السلوكيات المحددة والإيجابية الضرورية في الظروف الحالية والتي تسهل تكيف الموظف مع المواقف المتغيرة (Salanova & Schaufeli, 2008: 116). وبالتالي، يُنظر إلى العاملين القادرين على إظهار سلوكيات استباقية على أنهم "متقدمون" بسبب قيامهم بأدوار مهمة في الأنشطة الموجهة نحو المستقبل وبالتالي تدرك المنظمات حقيقة أنه يجب عليها الإهتمام بالسلوكيات الإستباقية لموظفيها، والتي هي الطريقة لتمييز أنفسهم عن منافسيهم فضلاً عن ذلك، تعد معظم المنظمات السلوكيات الإستباقية عاملاً رئيسياً للحفاظ على قدرتها التنافسية وذات الصلة في بيئة الأعمال الديناميكية (Bolino et al., 2010: 325).

الجدير بالذكر بأن هنالك الكثير من الجدل والنقاشات بين الباحثين بسبب عدم وجود إجماع على تصنيف السلوكيات الإستباقية ولذا في هذه الدراسة، سيتم تصنيف السلوكيات الإستباقية وفقاً للآتي:

(Griffin et al., 2007: 330; Belschak & Hartog, 2010: 477; Hashemi et al., 2012: 84)

- أ- السلوكيات الإستباقية التنظيمية: تهدف إلى التكيف مع التغييرات والمساهمة في الفعالية التنظيمية، وتعد مكونات مهمة لضمان الميزة التنافسية من خلال تحسين الكفاءة الشاملة.

ب- السلوكيات الإستباقية الفردية: هذا النوع من السلوك يختص بالعاملين لتحقيق الأهداف الفردية والنجاح الوظيفي وتساهم هذه السلوكيات في التنمية الشخصية للعامل بشكل مباشر، وتشمل التكيف مع الظروف والمعدات الجديدة، وتعلم معارف جديدة، وأداء المهام بشكل أفضل وما إلى ذلك.

ت- السلوكيات الإستباقية الموجهة نحو زملاء العمل: العاملون يظهرون سلوكيات استباقية تجاه زملائهم في العمل داخل المنظمة، سواء كانوا في نفس الوحدة أو وحدات مختلفة، وهذه السلوكيات غالباً ما لا تُشمل في التقييم الوظيفي الرسمي، وتُعد هذه السلوكيات إضافية وتهدف إلى دعم بعضها البعض.

وعليه فإن الإستباقية تعني القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتكييف السلوك والاستراتيجيات

والخطط بناءً على هذه التوقعات، فضلاً عن القدرة على التحرك سريعاً وبشكل فعال للاستفادة من الفرص أو التغييرات في السوق قبل المنافسين، وتتضمن:

أ- اتخاذ القرارات المبكرة بناءً على توقعات السوق والاتجاهات.

ب- تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية.

ت- توسيع السوق أو الدخول إلى أسواق جديدة.

ث- الإستثمار في التكنولوجيا والابتكار للبقاء في المقدمة.

٤- الهجومية التنافسية competitive aggressiveness:

تعرف التنافسية بأنها فكرة التنافس الشديد بين الناس، حيث يسعى كل منهم إلى تقديم أداء متفوق، مما يدفع المنافس في سعيه الدؤوب إلى البقاء في المقدمة وعليه فإن الهجومية التنافسية تشير إلى ميل المنظمة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف عند الدخول إلى السوق أو تعزيز مكانتها من خلال التفوق على منافسيها (Aroyeun et al, 2018:4). وبحسب (Antonio et al, 2015 :22) فالهجومية هي الاستجابة الاستراتيجية للمنظمة للمنافسة في محاولة لحماية وضعها التنافسي في السوق. وبحسب (Chalchissa, & Bertrand, 2017:72) فإن الهجومية التنافسية تشير أيضاً إلى كيفية إرتباط المنظمات بالمنافسين والاستجابة للاتجاهات والطلب الموجود بالفعل في السوق فيما يتعلق بتوجيه المنافسين. وكذلك يعتقد (Schillo, 2011:32) بأن الهجومية التنافسية توضح طريقة المنظمة في التعامل مع منافسيها، والتميز بين المنظمات التي تتجنب المنافسة المباشرة مع منافساتها الأخرى وتلك التي تسعى بقوة إلى تحقيق الأسواق المستهدفة لمنافسيها. وبالمثل، ذكر (Venkatraman ,1989:946) أن الهجوم التنافسي هو الموقف الذي تتبناه المنظمة، من خلال تخصيص الموارد للحصول على مراكز في سوق معينة بشكل أسرع من منافسيها، من خلال اعتمادها على إبتكار المنتجات وتطوير السوق والإستثمار العالي لتحسين حصتها في السوق وتحقيق مكانة تنافسية.

ويُفضل عادةً أن تتبنى المنظمات ذات التوجه التنافسي الهجومي استراتيجيات تتضمن المواجهات المباشرة

مع المنافسين، حيث قد تُخفِض الأسعار وتُضحى بالأرباح بهدف الحصول على حصة سوقية أكبر، أو تنفق بشكل

كبير لتعزيز القدرة التصنيعية (الياسري وكامل، ٢٠١٣: ١٠٢). وبنفس السياق يرى (Hughes & Morgan 2007:654)، هذه الممارسات على أنها سعي المنظمات إلى التفوق في الصناعة بشكل هجومي، حيث تعد المنافسين أعداء يجب هزيمتهم، وتستخدم الموارد لشن هجمات مباشرة للفوز بحصة السوق وتضعيف منافسيها، مما يؤدي إلى تقويض نقاط قوتهم أو إنشاء ميزة تنافسية للمنظمة. وتدعم النظرية المستندة إلى الموارد هذا الرأي، حيث تفترض أن العوامل التنظيمية تُعد المحددات الرئيسية لدخول السوق، بما في ذلك الأسواق الدولية، وتشمل هذه العوامل التنظيمية موارد المنظمة، التي تمثل عناصرًا ملموسة وغير ملموسة، وعادةً ما تكون نادرة وغير قابلة للاستبدال، وفي العديد من الحالات تفنقر هذه الموارد إلى بدائل مباشرة (Abosede et al., 2018: 9). ولذلك تُظهر المنظمات في سعيها لتحقيق النمو القوي تركيزًا استراتيجيًا واضحًا للتغلب على المنافسين (Osare, 2013:125) ولذا ظهرت الهجومية التنافسية كأحد أبعاد التوجه الريادي من خلال تمثيلها نوع الشدة والمواجهات المباشرة التي غالبًا ما يحتاجها الوافد الجديد للتنافس مع المنافسين الحاليين (Chalchissa & Bertrand, 2017:70). وقد ارتبطت بمجموعة واسعة من الاستراتيجيات والتقنيات، بما في ذلك (استراتيجيات بورتر العامة) التي سنتطرق إليها لبيان كيفية قيام المنظمات بالسيطرة على الأسواق لتحقيق الميزة التنافسية. والتي يفسرها (Saeed, 2014:271) على أن المنظمة يمكنها إنتاج سلع أو خدمات يراها العملاء أكثر قيمة من تلك التي ينتجها المنافسون الآخرون. ومن ناحية أخرى يرى (porter, 1980:45) بأن الميزة التنافسية هي كيفية تحديد موقف المنظمة في بيئة تنافسية. وان الغرض من الاستراتيجية التنافسية هو الحصول على رؤى حول السوق من خلال فهم العوامل الاقتصادية والتنبؤ بها، وخاصة سلوك المنافسين الآخرين والمنظمة التي تتمتع بميزة تنافسية ستؤثر بشكل إيجابي على أداء السوق والأداء المالي (Aroyeun et al, 2018:6).

أقترح مايكل بورتر ثلاث استراتيجيات تنافسية (عامة) للتفوق على المنظمات الأخرى في صناعة معينة وهي (قيادة قلة الكلفة، والتمايز، والتركيز)، وتسمى هذه الاستراتيجيات (العامة) لأنه يمكن اتباعها من قبل أي منظمة أعمال مهما كان نوعها أو حجمها وهي كالآتي (Baroto & Abdullah, 2011:1362):

- أ- **قيادة قلة الكلفة Cost leadership** وتعني معالجة سلسلة القيمة بأكثر الطرق كفاءة، بهدف إنتاج منتجات أو خدمات بأقل تكلفة ممكنة دون المساس بالجودة، إذ يعد تحقيق التكلفة المنخفضة هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية، إذ يهدف إلى تحقيق تكاليف أقل من المنافسين.
- ب- **التمايز Differentiation** تتمثل هذه الاستراتيجية في إنتاج منتجات أو خدمات فريدة ومتميزة مقارنة بالمنافسين، فيمكن أن يكون التمييز في جودة المنتج، أسلوب العمل، المظهر، أو أي عامل آخر ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على قدرة المنظمة على الإبداع والابتكار.
- ت- **التركيز Focus** تركز هذه الاستراتيجية على تحديد الأسواق المستهدفة، وتطوير منتجات ذات تكلفة منخفضة ومخصصة تمامًا لتلبية احتياجات الزبائن في تلك الأسواق، يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلال فهم عميق لاحتياجات السوق.

ويرى (Wheelen et al, 2018:210-211) بأن الميزة التنافسية للمنظمة تكمن في صناعة ما يتم تحديدها من خلال نطاقها التنافسي، ببساطة يمكن لمنظمة أو وحدة أعمال أن تختار هدفاً واسعاً (يستهدف منتصف السوق الشامل) أو هدفاً ضيقاً (يستهدف مكاناً محدداً في السوق)، وإن الجمع بين هذين النوعين من الأسواق المستهدفة مع الاستراتيجيات التنافسية الثلاث السابقة يؤدي إلى ظهور استراتيجيتين جديدتين وهما:

أ- **التركيز على التكلفة cost focus** هي استراتيجية تنافسية منخفضة التكلفة تركز على مجموعة معينة من المشترين أو السوق الجغرافية وتحاول خدمة هذا المجال فقط مع استبعاد الآخرين، عند استخدام هذه الاستراتيجية تسعى المنظمة أو وحدة الأعمال إلى الحصول على ميزة التكلفة في القطاع المستهدف.

ب- **التركيز على التمايز Differentiation focus** وترتكز هذه الاستراتيجية على مجموعة مشترين معينة، أو شريحة خط إنتاج، أو سوق جغرافية محددة، عند استخدام التركيز على التمايز، تسعى المنظمة أو وحدة الأعمال إلى التمايز في قطاع السوق المستهدف.

وبالرغم من أن المنظمات الهجومية تميل إلى تقديم أداء أفضل من نظيراتها، إذ تساعد الهجومية التنافسية المنظمات في التعامل مع البيئة الديناميكية، ولكن، يرى علماء ريادة الأعمال أن المزيد من الهجومية لا يُعد أمراً إيجابياً في جميع الأحوال (Aroyeun et al, 2018:6). إذ قد تلحق المنظمات الضرر بسمعتها وتفقد حسن النية من خلال كونها هجومية للغاية، كون التنافسية هي استراتيجية من الأفضل استخدامها في بيئة معتدلة (Mirza & Khatoon, 2016:5140). كما ان ميول المنظمة إلى تحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف لتحقيق الدخل أو تحسين الوضع الذي يتفوق على منافسيها في الصناعة يعطي انطباعاً بعدم وجود مستقبل لأي تحالفات مع الخصوم (Lumpkin & Dess, 1996:141). كذلك يبين كل من (Covin, & Lumpkin, 2011 :5) إلى أنه يمكن الوصول إلى بعض الأدلة على سلبية الهجومية التنافسية عند تقييم موقف الإدارة فيما يتعلق بالقدرة التنافسية.

ولكل ماتقدم يعرف الباحث الهجومية التنافسية بكونها استراتيجية المنظمات في التعامل مع المنافسين عن طريق التركيز على النمو والتوسع والتغلب على المنافسين بشكل فعال، تتضمن هذه الاستراتيجية تبني المبادرة والاستعداد للمخاطرة بهدف الفوز بحصة أكبر من السوق وتحقيق تفوق على المنافسين. ويعتمد النجاح في الهجومية التنافسية على عدة عوامل منها:

- أ- السرعة في تطوير منتجات جديدة أو خدمات مبتكرة لجذب الزبائن والتفوق على المنافسين.
- ب- استخدام استراتيجيات تسويقية مبتكرة للترويج للعلامة التجارية وجذب المزيد من الزبائن.
- ت- فتح أسواق جديدة أو الدخول إلى مناطق جديدة لزيادة الحصة السوقية.
- ث- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات وتوفير منتجات أو خدمات أفضل من المنافسين.
- ج- تحديد أسعار تنافسية أو تقديم قيمة مضافة للزبائن بطرق تتفوق على المنافسين.

وأخيراً فإن العوامل السابقة لن تتحقق بدون وجود قيادة قوية ورؤية استراتيجية واضحة، فضلاً عن إلى القدرة على تقييم المخاطر والتكيف مع التغييرات في السوق.

٥- الاستقلالية: Autonomy:

ازدهرت ريادة الأعمال نتيجة لاختيار الأفراد ذوي التفكير المستقل الترويج لأفكار جديدة أو استكشاف أسواق جديدة، كون هؤلاء الأفراد يتجاوزون القيود التي قد يفرضها الرؤساء والهيكل التنظيمية الجامدة (العوادي، ٢٠١٨: ٩٦). وبدلاً من ذلك، يحظون بحرية كبيرة لممارسة إبداعهم وتبني الأفكار الواعدة التي تدعم روح ريادة الأعمال وفي هذا السياق، يُظهر الدافع المهم لدخول الأفراد في مجال ريادة الأعمال الا وهو (الاستقلالية) اللازمة لتعزيز المشاريع الجديدة (Lumpkin&Dess,1996:140). ويعبر عن الاستقلالية بالعمل المستقل الذي يُنجزه قادة الريادة أو الفرق الموجهة نحو تحقيق مغامرة جديدة وتحقيق رؤيتهم. تُظهر مصطلحات مثل الاستقلالية والعمل الحر والمستقل واتخاذ القرارات تفهم الجوانب المختلفة لهذا النشاط (Bahula,2012:21).

وفي ذات السياق عرفها (Lee&Lim,2009:6) على انها القدرة على العمل المستقل واتخاذ القرارات بشكل مستقل، سواء كان ذلك لفرد أو فريق. كما أنها تشير إلى الدرجة التي تعمل بها العوامل التنظيمية (الأفراد والفريق بشكل مستقل، واتخاذ القرارات لمتابعة الفرص (Ujwary-Gil, 2013:7). لأنها تمثل القدرة على طرح الأفكار والرؤى، والتفاني في تنفيذها حتى النجاح (Abuya. 2016:5). ويجادل (Hassan, A. ,2020:26) بأن الاستقلالية هي عامل أساسي يشير إلى قدرة الفرد أو المنظمة على اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق فكرة ما. اما (Raukh et al 2009:764) يشرح الاستقلالية على أنها "عمل مستقل يقوم به قادة أو فرق رواد الأعمال بهدف إحداث مشروع جديد ورؤيته يؤتي ثماره. وبنفس السياق تعرف الاستقلالية على أنها منح الحرية للأفراد، فهي المحرك الأساسي والمنطقي للتوجهات الريادية وان الأعمال الريادية قد نمت بفضل التفكير المستقل الذي يختلف عن التفكير التقليدي، كونها تدعم الأفكار الجديدة (Narayanan,2017:16) وتعني أيضاً العمل المستقل للفرد أو الفريق في إيجاد وتنفيذ أفكار جديدة للأعمال (المتيوتي والحيالي، ٢٠١٧:١١٩). وبنفس السياق يرى (أبو جبارة، ٢٠٢٠:٤٦) ان الإدارة العليا تعزز الاستقلالية للعاملين وتمنحهم الحرية لاتخاذ القرارات بناءً على اهداف المنظمة، مما يعزز التوجهات الريادية للمنظمة ككل.

إن أفراد العمل المستقلين، الذين يتحركون خارج حدود الروتين اليومي والممارسات التقليدية، يشكلون مصدراً حيويًا للإبداع والريادة والتطوير والنمو، لذلك تعد الاستقلالية أمرًا حيويًا للاستفادة من نقاط القوة الحالية للمنظمة، وتحديد الفرص التي تتجاوز إمكانياتها الحالية، وتعزيز قدرتها التنافسية وفعاليتها (Chere,2014:26). هذا بدوره يشجع على تنمية مشاريع جديدة وممارسات تجارية متطورة، ويُعدّ العمل بشكل مستقل هدفاً مستقبلياً لتحقيق الرؤية والفرص الريادية، ويُطبق على مستوى الإدارة والفرد، خارج إطار المبادئ التنظيمية، ولذا في

سياق الريادة، تعتبر الاستقلالية ضرورية داخل المنظمة لتعزيز نقاط القوة الحالية وتحديد الفرص المتاحة وفق قدراتها الراهنة. (الغزوي ومحسن، ٢٠١٧: ٢٨٧).

إذن فالاستقلالية تعني:

- أ- درجة توفر الحرية للمسؤولين في العمل، والحرية للأفراد في جدولة مشروعاتهم، وتحديد العمليات وطرق تنفيذها (Bojica et al , 2011:326-343).
- ب- درجة قدرة الأفراد وفرق العمل على العمل بشكل مستقل واتخاذ القرارات اللازمة لاستكشاف الفرص، وفقاً لتعريف (Ujwargil,2013:7).
- ت- المدى الذي يسمح للعاملين القيام بالأفعال والأنشطة والتي لا تمنعها المحددات التنظيمية والسماح للأفراد والإدارة ان يديروا انفسهم ذاتيا (القيسي و الطائي، ٢٠١٤: ٧٧٤).
- ث- الحرية الممنوحة للأفراد والإدارة من خلال تشجيعهم على ممارسة ابداعاتهم من خلال عرض الافكار الجديدة ومتابعتها للوصول إلى النتائج الازمة من استثمار الفرص (Otache & ,2015 :408 Mahmood).
- ج- القدرة على اتخاذ القرارات والإجراءات المستقلة ذات التأثير المهم على استراتيجية المنظمة (Pearce et al,2010:227).

وبين كل من (Mueller& Tajeddini , 2012:359) ان الرغبة في العمل باستقلالية يعد هدفا للوصول في المستقبل إلى الروية والفرصة الريادية وهي تطبق على كل من الأفراد والإدارة التي تعمل ضمن مساحة اوسع خارج المبادئ التنظيمية، وفي مجال الريادة فان العمل باستقلالية داخل المنظمة بعد ضرورة لرفع نقاط القوة الموجودة، ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمنظمة .

وبحسب الدراسة التي اجراها (Al Mamun, 2017:55-56) يرى بأنه يمكن تصور الاستقلالية كعملية تتألف من مرحلتين، الأولى تشمل "تعريف" المشروع الذي يقوم به أعضاء المنظمة المستقلة، في حين تتألف المرحلة الثانية من "الدافع" الذي يقوم به (الأبطال) كما يصفهم، إذ يكونون قادرين على الحفاظ على الجهود المستقلة، تشير الأبحاث إلى وجود رابط مهم بين عمليات الدفع وتعريف المشروع الذي يُشكله أبطال المنتجات المعروفون الذين يؤدون أدواراً ريادية رئيسية في المنظمة.

وبحسب (Kusumawardhani et al,2009:13) فإن أهمية الاستقلالية تكمن في:

- أ- السماح للمنظمات بالعمل بفعالية وبروح المبادرة مع تفويض السلطة المناسبة، بما ينعكس على أداء الصناعات بغض النظر عن المنتجات التي تتعامل فيها.
- ب- تحفيز العمال بطريقة إيجابية، وهذا بدوره، يؤدي إلى أداء أعلى.
- ت- تعزيز الميول الريادية العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى تحسين الأداء.

ويعتقد كل من (Margahana & Negara, 2019: 32) بأن الاستقلالية تعد إحدى الخصائص الريادية الأساسية المرتبطة بخصائص نفسية أخرى، وأنها شرط ضروري لريادة الأعمال الناجحة، حيث يتمتع رواد الأعمال بدرجة أعلى من الاستقلالية أو ما وصفاه بالحكم الذاتي مقارنة بغيرهم هذه الدرجة التي يطلق عليها بالسلوك المستقل أو الاستقلالي. ولذا وصف كل (Mahohoma, 2018:75) و (Ng'aru, P. N. ,2019:23) و (Neneh, 2011:40) رواد الاعمال الذين يمتلكون او يظهرون سلوكاً مستقلاً بالاتي :

- أ- يبنون مشاعرهم على حقيقة أنهم قادرون على التغلب على جميع التحديات الضرورية في طريقهم إلى النجاح وبذلك يحققون هدفهم المنشود.
- ب- لا يعتقدون أن نجاح أو فشل أعمالهم الجديدة يعتمد على الحظ أو القدر أو عوامل خارجية أخرى، لأنهم واثقون من أن سيطرتهم الشخصية وتأثيرهم يمكنهم من تحقيق أهدافهم، حتى عند مواجهة النكسات.
- ت- لديهم إحساس واضح باحترام الذات والقدرات فيما يتعلق بشؤون أعمالهم، حيث أنهم يعتبرون الثقة بالنفس مرتبطة بالتسامح مع الغموض والإبداع.
- ث- انهم أشخاص مستقلون للغاية ولديهم حاجة للسيطرة حيث إنهم يختارون القيام بالأشياء بأنفسهم ويبحثون بنشاط عن المواقف والبيئات التي تسمح لهم "بفعل الأشياء الخاصة بهم"
- ج- يكونون على استعداد لتحمل مسؤولية النتائج المترتبة على أعمالهم وقراراتهم.
- ح- وأخيرا يظهر رواد الأعمال الناجحون تفضيلات للاستقلالية والاعتماد على الذات والأفكار المستقلة والفردية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاستقلالية تختلف من منظمة إلى أخرى من حيث حجم المنظمة وأسلوب الإدارة والملكية ومع ذلك، فإن كل من (Zikmund et al, 2008:23)، (Margahana & Negara, 2019 :72) يرون بأن مدى ممارسة الاستقلالية يعتمد إلى حد كبير على، (مستوى المركزية، ودرجة التفويض، والحجم التنظيمي، والتسلسل الهرمي).

يتبين مما سبق بأن الاستقلالية في المنظمات الريادية تعني القدرة على العمل واتخاذ القرارات بشكل مستقل دون تدخل خارجي يعوق التطور أو يؤثر على الرؤية والأهداف المحددة للمنظمة، وتحظى المنظمات الريادية التي تتمتع بالاستقلالية بالخصائص الآتية:

- أ- مرونة أكبر في التكيف مع التحديات والفرص الجديدة.
- ب- إمكانية التحرك بسرعة واتخاذ القرارات الملائمة دون الحاجة للموافقة الخارجية.
- ت- ترتبط عادة بتوجه المنظمة وروحها الريادية التي تمكنها من الابتكار والتفوق في بيئة الأعمال.

المبحث الثالث

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة

إن إيضاح العلاقة بين المتغيرات الأساسية والنظريات التي استخدمها الباحثون لتقوية الروابط الفكرية والمعرفية بين متغيرات الدراسة، والتي تشكل أساساً منطقياً للعلاقة الميدانية بين تلك المتغيرات، يعد هدفاً مهماً في الدراسة الحالية، نظراً لعدم وجود أي دراسات تناولت هذه العلاقة على وجه التحديد، لذا فإن الدراسة الحالية تتجه نحو استعراض العلاقة بين المتغيرين استناداً إلى ما ورد في دراسات وأبحاث الباحثين المقاربة لها.

أولاً: العلاقة بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي

يمكن أن تتجلى العلاقة الشاملة بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي في التفاعل المتبادل بين القيم الأخلاقية التي يرسخها القادة والمسارات التي يتبناها الموظفون لتحقيق النمو والابتكار. فالقيادة المسؤولة تتبنى إنشاء بيئة حيث يمكن للأفكار الريادية أن تزدهر من خلال تقديم دعم أخلاقي ومشاركة واسعة مع أصحاب المصلحة، وفي المقابل، يدفع التوجه الريادي القيادة إلى تبني استراتيجيات مبتكرة ومستدامة تعزز القدرة التنافسية للمنظمة في الأسواق المتغيرة.

وفقاً لـ (Hafeez et al, 2021:37) فإن الاتجاهات الخاصة بالابتكار والمخاطرة المحددة سلفاً من قبل القادة يمكن أن تعزز الريادة داخل المنظمات من خلال بناء رؤية طويلة الأمد تركز على التفوق التنافسي والابتكار المستمر. إذ يعتقد (Renko&carland,2021:47) بأن القادة الذين يميلون إلى تبني المخاطر المحسوبة، يكون لديهم مرونة في التعامل مع التحديات والفرص المحيطة بالمنظمة، بالتالي يمكن لهذا النوع من القيادة أن يعزز من ثقافة تنظيمية تركز على الإبداع المستمر وادخال منتجات أو خدمات جديدة. فيما يشير (tse&chiu, 2021:261) إلى أن مسؤولية وإلتزام القادة يمكن أن تلهم العاملين في المنظمة لتحقيق إمكاناتهم القصوى من خلال تمكينهم وتوفير رؤية ملهمة للمستقبل، هذا النوع من القيادة يساهم في تعزيز الريادة من خلال تشجيع الإبداع والمخاطرة وتعزيز إلتزام الموظفين بالمشاريع الجديدة. كما أن أنظمة التشجيع والامتنان مثل المكافآت والحوافز التي يتبعها القادة المسؤولين يمكن أن تخلق بيئة مليئة بالشغف والحماس مما يعزز لدى العاملين الدافع والجرأة في اتخاذ قرارات ريادية (Braunerhjelm & Carlsson, 2021:4).

ويتضح للباحث مما سبق أن هذا الربط بين أبعاد القيادة المسؤولة وأبعاد التوجه الريادي يعكس كيف

يمكن للقيادة المسؤولة أن تساهم في تحقيق نجاح طويل الأمد من خلال تشجيع الإبداع والاستقلالية، والابتكار والمخاطرة المدروسة في إطار أخلاقي يتماشى مع القيم والمبادئ المستدامة.

ثانياً: العلاقة بين أبعاد القيادة المسؤولة والتوجه الريادي بأبعاده

١- العلاقة بين الشخص الاخلاقي وأبعاد التوجه الريادي:

أكدت العديد من الدراسات أن القيم الأخلاقية للقائد المسؤول تعمل على إنشاء بيئة من التقدير والإحترام المتبادل بينه وبين العاملين، إذ إن البيئة التي تحترمهم وتقدر جهودهم تدفعهم لتقديم الافكار والمشاريع الجديدة بشكل مستمر (Mayer et al, 2019:9). كما إن الشفافية والعدالة التي ينتهجها القائد المسؤول كأسلوب عمل، تلهم العاملين لتبني السلوك الاستباقي والجرأة لاتخاذ القرارات الريادية، فعندما يثق الأفراد في نزاهة القائد وفي تعامله العادل معهم يكون لديهم استعداد للتفاعل بشكل أكبر وتحمل المسؤوليات بشكل أكبر (Brawn et al, 2005:120). كذلك فإن معرفة وإدراك القائد المسؤول بأن الريادة لا تتعلق فقط بتحقيق المكاسب الفورية، بل بالإلتزام بالقيم التي تضمن إستمرارية الابداع ونجاح المشاريع على المدى الطويل (Pless&Maak, 2011:7). وقد وجدت الدراسات في أن ثقة العاملين بأن قائدهم يتصرف بنزاهة تدفعهم للشعور بالراحة وهو ما يؤدي إلى الاستقلالية في العمل واتخاذ القرارات المهمة دون قيود او توجيه مباشر وهذا ما يعزز الروح الريادية التي يسعى لها القائد المسؤول (Yuk.G, 2013:44). وقد بين (Avolio&Gardner, 2005:338) أن القائد المسؤول لا ينصب اهتمامه على نشر القيم الاخلاقية بين العاملين فقط، بل يسعى إلى تطوير مهاراتهم من خلال حثهم على التعليم المستمر مما يوفر لهم فرص لتطوير مهاراتهم ليصبحوا أكثر قدرة وجرأة على الابداع وتحمل المخاطر.

٢- العلاقة بين المدير الأخلاقي وابعاد التوجه الريادي

يعتقد (Mayer et al, 2019:9) بأن من أهم أعمال القائد المسؤول كونه مديراً أخلاقياً، هو أن يقوم بتوضيح المعايير والسلوكيات الأخلاقية التي يضعها، أي يستخدم الشفافية في وضع وإيضاح القوانين، ليكون العاملين على معرفة بها وهذا سيشعرهم بحرية أكبر في التفكير خارج الصندوق لتقديم أفكار وأشياء جديدة دون الخوف من أي عواقب أخلاقية سلبية. كما أن الدعم الذي يقدمه للعاملين يعزز من استعدادهم لتحمل المخاطر الضرورية التي يتطلبها التوجه الريادي، لأنهم على دراية بأن هنالك قائداً يتبنى إطاراً أخلاقياً يحميهم من النتائج غير العادلة (Brawn et al, 2005:122). ويبين (Pless&Maak, 2011:7) بأن تأكيد القائد المسؤول على الاعمال المستدامة كنوع من أنواع المسؤولية تجاه المجتمع تعد خطوة أخلاقية تدفع المنظمة إلى تبني استراتيجيات ريادية تهدف إلى الاستدامة الاقتصادية والبيئية على المدى الطويل. واخيراً فإن الدراسة التي أجراها (Freeman&Purner, 2004:366) بينت بان القائد المسؤول يسعى إلى تعزيز بيئة ريادية تعاونية عبر تشجيع الجميع على المساهمة في الابتكار واتخاذ المبادرات التي تحقق الاهداف المشتركة بطريقة أخلاقية.

٣- العلاقة بين مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين وابعاد التوجه الريادي

يعتقد (freeman et al, 2007:18) بأنه يمكن للقائد المسؤول ان يسعى إلى تحقيق الريادة من خلال التوازن بين الأهداف المالية والإجتماعية والبيئية من خلال مراعاة مصالح مختلف أصحاب المصلحة، بالتالي فهذا التوجه يخلق بيئة تحفز على الابداع والابتكار الذين يلبين الحاجات المختلفة ويعززان الاستدامة على المدى الطويل. كما دلت الدراسة التي قدمها (donald&perston, 1995:73) بأن إهتمام المسؤولين بمصالح أصحاب المصلحة المتعددين تقدم للقادة فهم أوسع للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، مما يتيح لهم إمكانية إستشراف الفرص والتحديات المستقبلية وتحقيق قفزات استباقية في اغتنام الفرص وتطوير حلول ريادية تواكب التغيرات في السوق. كما ان أصحاب المصلحة الذين يشعرون بأن المنظمات التي تأخذ مصالحهم بعين الإعتبار يكونون أكثر إستعداداً لتقديم الدعم والمشاركة في المشاريع الريادية التي تتبناها تلك المنظمات (jones&wicKs, 1999:213). وبنفس الصدد يعتقد (Mitchell, 1997:782) بأن القائد المسؤول ومن خلال النظر وإعادة النظر بمصالح جميع أصحاب المصلحة يستطيع فهم المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل أفضل وهذا يصب في اتخاذ قرارات ريادية تتسم بالمخاطرة المحسوبة.

٤- العلاقة بين النمو المستدام وابعاد التوجه الريادي

يعتقد (porter&karmer, 2011:991) بأنه يمكن للمنظمات الريادية الإفادة من الفرص التنافسية التي تقدمها الاستدامة لتقليل التكاليف من خلال كفاءة إستخدام الموارد وتحسين سمعة العلامة التجارية، فضلاً عن جذب شريحة جديدة من الزبائن المهتمين بالاستدامة، مما يعطيها ميزة عن باقي منافسيها ويعزز موقعها التنافسي. ويوافق الرأي السابق (schaltegger&wanger, 2011:225) الذين يرون بأن القائد المسؤولين ومن خلال تبنيهم للنمو المستدام كعنصر أساسي في استراتيجياتهم، يعملون على توجيه منظماتهم نحو مشاريع ريادية تهدف إلى تحقيق نتائج ذات نفع للمجتمع، وتقدم حلول تحسن من جودة الحياة. وبنفس الصدد يعتقد كل من (Bansal &Roth, 2000:721) بأن المنظمات التي يركز قادتها على التنمية المستدامة عبر تبنى رؤية بعيد المدى، إذ تعمل على تقديم وتطوير منتجات وخدمات تعطي قيمة مضافة للمجتمع والبيئة. وعليه فإن هذا التركيز على القيم طويلة الاجل يدعم المشاريع التي تضمن استدامة الاعمال وإستمرار تأثيرها الإيجابي مما يجذب مستثمرين مهتمين بالاستدامة ويبني علاقات قوية وطويلة معهم (Elengton, 1997:11).

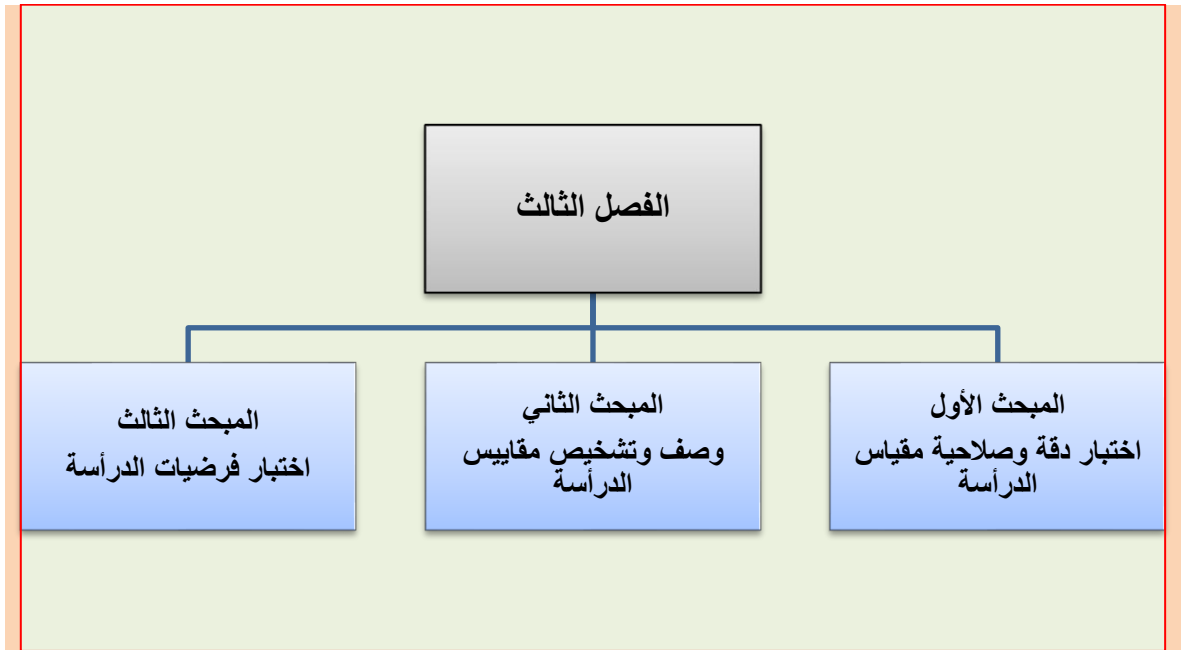
لكل ما سبق يمكن القول بأن أبعاد القيادة المسؤولة (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) يمكن أن يكون لها تأثير في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال، وهذا ما يحتاج الباحث لإثباته في الجانب العملي.

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

تمهيد...

هذا الفصل يتألف من ثلاثة مباحث، إذ يتم التركيز في **المبحث الأول** على إختبار الاستبانة وسينها لضمان دقة الأدوات المستخدمة في الدراسة، يتم التركيز في هذا الجزء على جهود تحسين الدقة والفعالية وموثوقية النتائج، أما **المبحث الثاني** فيتناول وصف وتحليل النتائج المستخرجة من المقاييس المستخدمة في الدراسة، ويتم التركيز على استكشاف المتغيرات والأبعاد المختلفة، وفي **المبحث الثالث** يتم التركيز على إختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة وتفسير النتائج المستمدة منها عن طريق تحليل العلاقات بين المتغيرات.



المصدر: من إعداد الباحث

شكل (١٥) يوضح هيكله الفصل الثالث

الفصل الثالث _ المبحث الاول

استكشاف دقة وصلاحيه مقياس الدراسة

توطئة

ان التحقق من مدى صلاحية المقاييس التي يتم إعتماها في الجانب التطبيقي للدراسة يعد ضرورة علمية تتم من خلال مجموعة خطوات هي التحقق من عدم وجود نقص او خلل في البيانات، والصدق البنائي التوكيدي، ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا)، وسيتم ذلك لمتغير القيادة المسؤولة ممثلاً بأبعاده (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) ومتغير التوجه الريادي ممثلاً بأبعاده (الابداعية، أخذ المخاطرة، الإستباقية، الاستقلالية، الهجومية التنافسية) وكما يلي:

أولاً. تحديد رموز متغيرات وابعاد الدراسة:

تتضمن الدراسة الحالية متغيرين رئيسيين والجدول (10) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية وترميزها في التحليل الاحصائي للبيانات وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (١٠) - الترميز والتوصيف

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Agarwal & Bhal,) (2020:6-7)	Per	6	الشخص الأخلاقي	القيادة المسؤولة Lead
	Man	5	المدير الأخلاقي	
	Con	5	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	
	Sus	4	التركيز على النمو المستدام	
(Martens et al.,2018:256)	Inn	3	الإبداعية	التوجه الريادي Orie
	Ris	3	أخذ المخاطرة	
	Pro	3	الإستباقية	
	Aut	4	الإستقلالية	
	Com	2	الهجومية التنافسية	

المصدر اعداد الباحث بناء على أدبيات الموضوع

ثانياً: التحقق من عدم نقصان البيانات

ان التحقق من تمام البيانات يعد ضرورة لإكمال متطلبات التحليل وتكون النتائج ذا اعتمادية وتعكس بشكل حقيقي ما يراد دراسته منها, وان ظهور نقص في البيانات يكون نتيجة عدم انتباه الباحث لعدم ملئ بعض الخلايا وان تحقق ذلك سيكون له تداعيات منها عدم دقة النتائج من عملية التحليل ومنها عدم عمل بعض برامج التحليل كبرنامج Amos وإجراء إختبار التأكد من فقدان بعض البيانات تم اعتماد اسلوب التكرارات المتوافر في برنامج SPSS.V25 لبيان وجود فقدان

لبعض ارقام البيانات ام لا إذ يوضح جدول (١١) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة, إذ يتبين من الجدول ان البيانات كاملة وليس هناك نقص فيها مما يمهد لإجراء باقي الإختبارات.

جدول (١١)

التحقق من عدم نقص البيانات

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	226	Ris2	25	0	226	Con2	13	0	226	Per1	1
0	226	Ris3	26	0	226	Con3	14	0	226	Per2	2
0	226	Pro1	27	0	226	Con4	15	0	226	Per3	3
0	226	Pro2	28	0	226	Con5	16	0	226	Per4	4
0	226	Pro3	29	0	226	Sus1	17	0	226	Per5	5
0	226	Aut1	30	0	226	Sus2	18	0	226	Per6	6
0	226	Aut2	31	0	226	Sus3	19	0	226	Man1	7
0	226	Aut3	32	0	226	Sus4	20	0	226	Man2	8
0	226	Aut4	33	0	226	Inn1	21	0	226	Man3	9
0	226	Com1	34	0	226	Inn2	22	0	226	Man4	10
0	226	Com2	35	0	226	Inn3	23	0	226	Man5	11
				0	226	Ris1	24	0	226	Con1	12

المصدر: اعداد الباحث ببناء على مخرجات برنامج SPSS.V.25

ثالثاً: إختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

١- إختبار الصدق الظاهري

يعرف الصدق بأنه القدرة التي تتوفر في اداة القياس لبيان توافر الظواهر المراد دراستها، ويقيم صدق أداة البحث مدى قياس الأداة لما تم تصميمه للقياس، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة الدراسة بشكل صحيح. ويعد الصدق الظاهري مؤشراً أساسياً ومهما لصدق المقياس، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الإختبار يقيس بها ما اسس لقياسه، وهو إجابة شاملة كتقييم سريع لما يقيسه الإختبار، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على متخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (١٤) محكما وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق (١) يوضح اسماء المحكمين، وقد أجرى الباحث ما تم تثبيته من تعديلات من قبل السادة المحكمين .

٢- إختبار صدق المحتوى

ويُقصد به مدى التحقق من وضوح صياغة فقرات المقياس ومدى فهمها بشكل جيد، بالإضافة إلى تحديد الاتجاهات، وأسلوب ولغة المقياس، ومدى اتساقه مع بيئة الميدان المستهدفة. هذا يسهم في تحديد جودة المقياس ومؤشراته المختلفة. يشمل هذا الإجراء تقديم الخبراء المتخصصين اقتراحات وتعديلات ضرورية تتعلق بتفاصيل المقياس، بهدف ضمان حصوله على أعلى مستوى من صدق المحتوى (Dalawi et al., 2023). ولتحقيق مختلف أنواع الصدق في الاستبانة الحالية، وضمان انتماء كل سؤال إلى البعد الذي يمثله ويقيسه من خلال محتواه وصياغته، قام الباحث بالاستعانة بمجموعة من الخبراء في مجال إدارة الأعمال، وفي هذا السياق، قدم الخبراء مجموعة من

الفصل الثالث/ المبحث الأول استكشاف دقة وصلاحيّة مقاييس الدراسة
 الملاحظات والاقتراحات الصياغية المتعلقة بالمقياس ومحتواه. بدوره، أجرى الباحث معظم التعديلات المتفق عليها،
 بالإضافة إلى تغيير بعض الأسئلة التي اقترح الخبراء تعديلها لجعلها أكثر وضوحاً وانسجاماً مع عينة الدراسة.

يوضح الجدول (١٢) نسب اتفاق الخبراء على فقرات المقياس، كما تم تعديل الأسئلة التي لم تحصل على اتفاق
 وفقاً لملاحظات الأساتذة المحكمين.

جدول (١٢) نسب اتفاق المحكمين على فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق	نوع التعديل
١	القيادة المسؤولة	الشخص الاخلاقي	6	6	100%	اعادة صياغة بعض الفقرات لجعلها ملائمة اكثر للدراسة
		المدير الاخلاقي	5	4	80%	
		مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	5	5	100%	
		التركيز على النمو المستدام	4	4	100%	
٢	التوجه الريادي	الابداعية	3	3	100%	
		اخذ المخاطرة	3	2	66%	
		الإستباقية	3	2	66%	
		الاستقلالية	4	3	75%	
		الهجومية التنافسية	2	2	100%	
		المجموع	35	31	89%	

المصدر: اعداد الباحث بناءً على نتائج تحليل الاستبانة

رابعاً: إختبار الصدق البنائي التوكيدي

ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يعد احدى تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتي تمثل احدى
 خصائص برنامج Amos, إذ تزايد استخدامه من قبل الباحثين في العلوم الإجتماعية والسلوكية، وهو يمكن
 الباحث من التأكد من صحة بنية العوامل الداخلية للمقاييس المعتمدة الدراسات والبحوث، على وجه الخصوص
 يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل ما على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحثين بخصوص
 مقياس معين كما ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف
 أيضاً باسم الهياكل العاملية فان اهمية استخدام التحليل العاملي التوكيدي تبرز لان مقياس المتغير قد يستخدم على
 عينة من ثقافات اخرى غير الذي تم استخدام المقياس فيها لأول مرة إذ قد تتغير لغة المقياس او تكييف تساؤلاته,
 إذ يعد احد اقوى وادق للتأكد من صلاحية المقياس التحليل العاملي التوكيدي (Byrne, 2001:56) فهو عبارة عن
 وصف لكيفية تمثيل العناصر وإرتباطها ببعض معين، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول

الفصل الثالث/ المبحث الأول استكشاف دقة وصلاحيه مقاييس الدراسة
 لأفضل نموذج للبيانات التي تجمع الإرتباطات بين استجابات العينة ، وان اهم ما يقدمه التحليل العاملي التوكيدي هو التأكد من أن نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس وهناك معيارين للتحقق من الانموذج الهيكلية الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) هما تقديرات المعلمة التي يجب ان تكون أكبر من (0.40) والتي تعرف بمعاملات الصدق وهي عبارة عن قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس اما المعيار الثاني هو التأكد من مؤشرات جودة مطابقة الانموذج اي مدى التطابق بين البيانات التي تخضع للتحليل والانموذج المفترض بالنمذجة الهيكلية ويوضح جدول (١٢) تلك المؤشرات :

جدول (١٣)

مؤشرات ومعايير جودة المطابقة في معادلة النمذجة الهيكلية

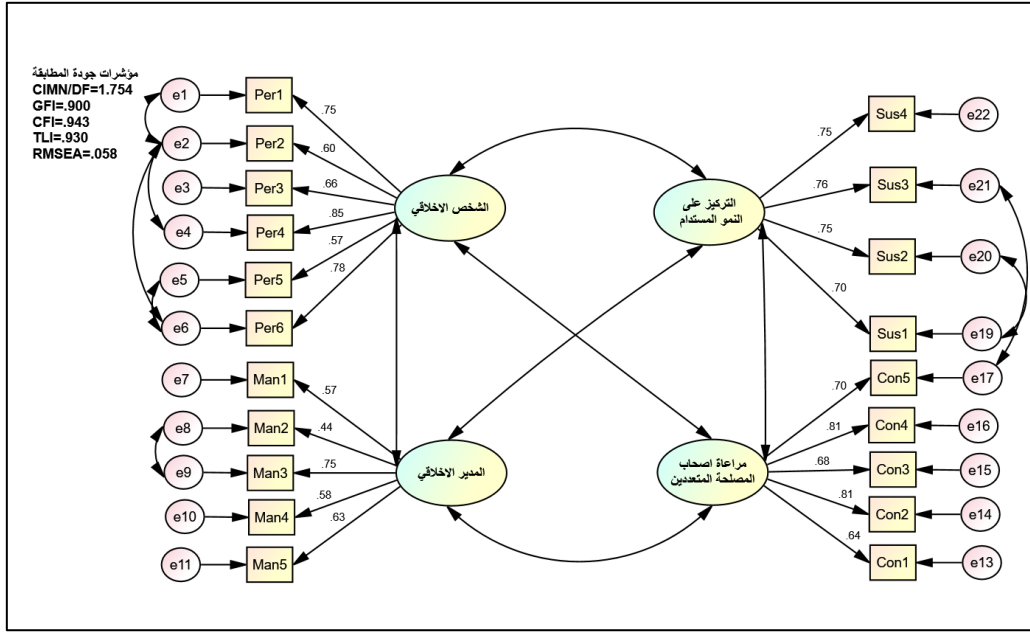
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
١-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
٢-	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
٣-	مؤشر تاكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	أكبر من 0.90
٤-	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.90
٥-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	بين 0.08-0.05

المصدر: (Chan et al.,2007; Singh, 2016:388)

ولإكمال إختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات الدراسة سيتم استكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة المسؤولة ومقياس التوجه الريادي.

١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المسؤولة:

سيتم إختبار متغير القيادة المسؤولة من خلال اربع ابعاد اساسية هي (الشخص الاخلاقي (6) فقرة, المدير الاخلاقي (5) فقرة, مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين (5) فقرات التركيز على النمو المستدام (4) فقرة), إذ يتضح من الشكل (١٦) ان جميع تشبعات الفقرات هي اعلى من الحد المقبول الذي نسبته (40%) وبعد إضافة مسارات جديدة تربط بين الاخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة او بين المتغيرات الكامنة والاختفاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة, وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس بهدف النظر في تحسين مطابقة نموذج الإختبار مع البيانات التي سحبت من العينة إذا استوجب التحليل ذلك, إذ يوضح الشكل (١٦) أن الفقرات الـ (19) عبارة تقيس بنية القيادة المسؤولة (متغير متعدد الابعاد). لان تشبعاتها أكبر من (0.40) وهي مقبولة احصائياً. فضلا عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح ان الفقرات تقيس متغير متعدد الابعاد وهذا ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة المسؤولة .



شكل (١٦)
الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة المسؤولة

ويبين جدول (١٤) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان النسبة الحرجة أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (١٤)
تقديرات نموذج متغير القيادة المسؤولة

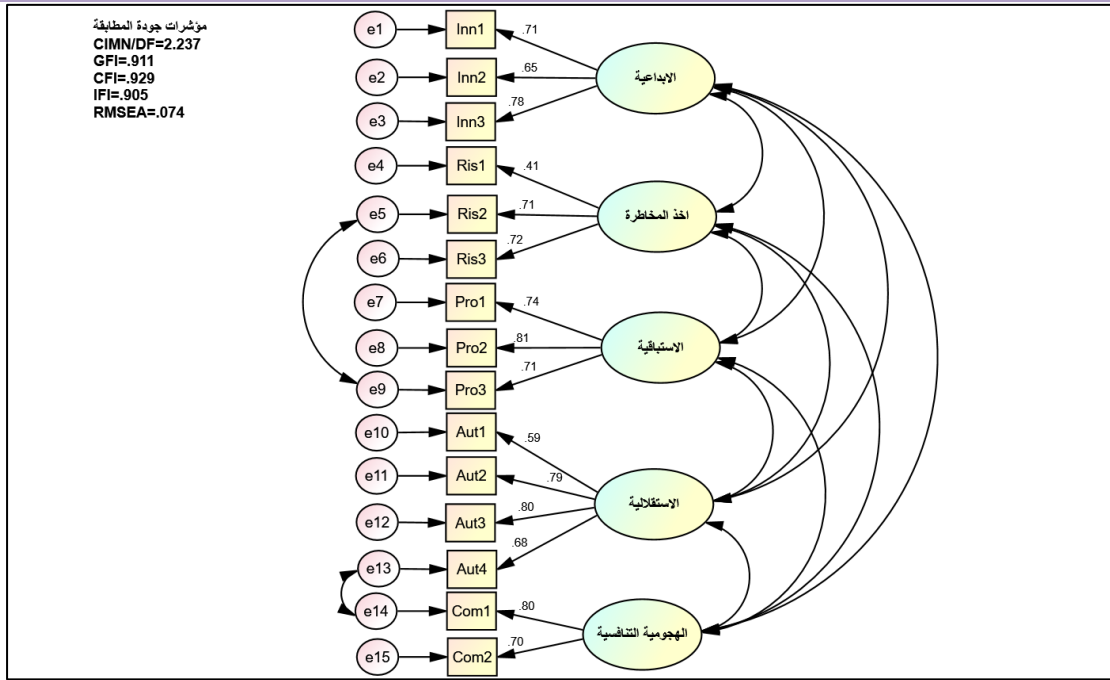
		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Per1	<---	الشخص الأخلاقي	.752	1.000		
Per2	<---	الشخص الأخلاقي	.600	.778	.103	7.537 ***
Per3	<---	الشخص الأخلاقي	.661	.930	.096	9.710 ***
Per4	<---	الشخص الأخلاقي	.847	1.286	.103	12.470 ***
Per5	<---	الشخص الأخلاقي	.567	.928	.114	8.169 ***
Per6	<---	الشخص الأخلاقي	.776	1.407	.123	11.419 ***
Man1	<---	المدير الأخلاقي	.574	1.000		
Man2	<---	المدير الأخلاقي	.441	.754	.138	5.446 ***
Man3	<---	المدير الأخلاقي	.745	1.561	.195	8.018 ***
Man4	<---	المدير الأخلاقي	.578	1.091	.160	6.813 ***

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P	
Man5	<---	المدير الأخلاقي	.632	1.674	.228	7.336	***
Con1	<---	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	.643	1.000			
Con2	<---	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	.812	1.264	.129	9.806	***
Con3	<---	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	.684	.896	.104	8.635	***
Con4	<---	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	.811	1.046	.106	9.860	***
Con5	<---	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	.705	1.022	.115	8.867	***
Sus1	<---	التركيز على النمو المستدام	.701	1.000			
Sus2	<---	التركيز على النمو المستدام	.752	1.046	.091	11.532	***
Sus3	<---	التركيز على النمو المستدام	.756	1.140	.115	9.878	***
Sus4	<---	التركيز على النمو المستدام	.747	1.147	.117	9.791	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

٢. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي

لقد تم قياس متغير التوجه الريادي من خلال خمس ابعاد فرعية هي (الابداعية (3) فقرات, اخذ المخاطرة (3) فقرات، الإستباقية (3) فقرات، الاستقلالية (4) فقرة ، الهجومية التنافسية (2) إذ يتضح من الشكل (١٧) ان جميع التقديرات المعيارية للتشبعات أكبر من المعيار المحدد (0.40) وهي مقبولة احصائياً فضلاً عن مؤشرات جودة المطابقة للنموذج التي كانت ضمن الحدود المقبولة ووجود فرصة لتحسينها احصائياً من خلال مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج ان الخطوة التي يجب القيام بها ابتداء هي إضافة مسارات جديدة تربط بين الاخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة او بين المتغيرات الكامنة والاطء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباین المشترك بين اخطاء القياس بهدف تحسين مؤشرات جودة المطابقة باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices) إذا استوجب التحليل ذلك إذ يوضح الشكل (١٧) أن الفقرات الـ (15) عبارة تقيس بنية التوجه الريادي (متغير متعدد الابعاد). إذ تشير النتائج إلى ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التوجه الريادي .



شكل (١٧)

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس التوجه الريادي

ويبين جدول (١٤) محسّن بحيراب اسموح رسمي معويب عد (1 < .001) ون احرج- ست أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (١٥)

تقديرات نموذج متغير التوجه الريادي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Inn1	<---	الإبداعية	.709	1.000		
Inn2	<---	الإبداعية	.654	.768	.088	8.732 ***
Inn3	<---	الإبداعية	.783	1.145	.113	10.175 ***
Ris1	<---	اخذ المخاطرة	.412	1.000		
Ris2	<---	اخذ المخاطرة	.705	1.232	.230	5.360 ***
Ris3	<---	اخذ المخاطرة	.721	1.272	.235	5.404 ***
Pro1	<---	الإستباقية	.737	1.000		
Pro2	<---	الإستباقية	.808	.928	.084	11.084 ***
Pro3	<---	الإستباقية	.714	.962	.097	9.913 ***
Aut1	<---	الاستقلالية	.585	1.000		
Aut2	<---	الاستقلالية	.789	1.348	.158	8.522 ***

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Aut3	<---	الاستقلالية	.799	1.573	.183	8.577	***
Aut4	<---	الاستقلالية	.681	1.260	.162	7.797	***
Com1	<---	الهجومية التنافسية	.802	1.000			
Com2	<---	الهجومية التنافسية	.695	.845	.106	7.961	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

سابعا: إختبار معامل الثبات :-

يمثل إختبار معامل الثبات الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله. وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمدت الدراسة اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية إذ نلاحظ من الجدول (١٥) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70 - 0.91) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسات الوصفية كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات وكما موضح في الجدول (١٥):-

الجدول (١٦)

ثبات البنائي اداة القياس

معامل كرونباخ الفا للمقياس	معامل كرونباخ الفا للبعد	الابعاد	المتغير الرئيس
0.91	القيادة المسؤولة		
	0.85	الشخص الاخلاقي	
	0.73	المدير الاخلاقي	
	0.85	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	
	0.84	التركيز على النمو المستدام	
0.89	التوجه الريادي		
	0.75	الابداعية	

	0.70	اخذ المخاطرة	
	0.79	الإستباقية	
	0.80	الاستقلالية	
	0.71	الهجومية التنافسية	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

الفصل الثالث _ المبحث الثاني وصف وتشخيص مقاييس الدراسة

توطئة ...

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة حول مدى توافر متغيرات الدراسة (القيادة المسؤولة بأبعاده الاربعة: الشخص الأخلاقي، المدير الاخلاقي ، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) ومتغير (التوجه الريادي بأبعاده الإبداعية، أخذ المخاطرة، الإستباقية، الاستقلالية، الهجومية التنافسية) في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة، إذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة وقيم الانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة، والاهمية النسبية والترتيبية، استناداً إلى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي:

اولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة المسؤولة

يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة المسؤولة وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي: -

١. وصف وتشخيص بعد الشخص الاخلاقي:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الشخص الاخلاقي ضمن متغير القيادة المسؤولة إذ يتضح من الجدول (١٧) ان بعد الشخص الاخلاقي تم قياسه بست مؤشرات، كان فيه المؤشر الثالث الذي محتواه (تحرص على اتخاذ القرارات الصائبة) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.46) وبانحراف معياري يبلغ (0.653) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (89%) وهذه النتيجة توضح وجود قناعة لدى العينة إن إدارة العتبة تنصب قراراتها حول القضايا بشكل صائب ومناسب للموقف.

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (تجاوز الاخطاء البسيطة للعاملين) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.08) وبانحراف معياري بلغ (0.760) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذا المؤشر الذي كان اهميته النسبية تبلغ (82%) إذ توضح هذه النتيجة ان العينة لديها تجربة واقعية بوجود نسبة تسامح جيدة من قبل ادارة العتبة مع ما يحدث من اخطاء من قبل العاملين وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لبعده الشخص الاخلاقي (4.26) وبانحراف معياري بلغ (0.697) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد الشخص الاخلاقي في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (85%) وهذا يدل على ان العينة تدرك وجود سمات الشخص الاخلاقي في تصرفات وسلوكيات ادارة العتبة وبمستوى مرتفع جداً.

جدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الشخص الاخلاقي

(n= 226)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تتخذ قرارات عادلة ومتوازنة.	4.26	.618	.85	مرتفع جدا	3
2	تتحمل مسؤولية نتائج اعمالها.	4.38	.602	.88	مرتفع جدا	2
3	تحرص على اتخاذ القرارات الصائبة.	4.46	.653	.89	مرتفع جدا	1
4	تتمتع بقدر مناسب من الاتساق في الأقوال والأفعال.	4.23	.705	.85	مرتفع جدا	4
5	تتجاوز الاخطاء البسيطة للعاملين.	4.08	.760	.82	مرتفع	6
6	تتمتع بالإنصاف وتضع مصالح العاملين ضمن اولوياتها.	4.14	.843	.83	مرتفع	5
	المعدل العام	4.26	0.697	0.85	مرتفع جدا	

٢. وصف وتشخيص بعد المدير الاخلاقي:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد المدير الاخلاقي ضمن متغير القيادة المسؤولة إذ يتضح من الجدول (١٨) ان بعد المدير الاخلاقي تم قياسه بخمس مؤشرات، كان فيه المؤشر الثانية التي محتواها (تحاسب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية للعتبة المقدسة) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.64) وبانحراف معياري يبلغ (0.541) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً وبأهمية نسبية تبلغ (93%) وهذه النتيجة توضح وجود اعتقاد وثقة لدى الأفراد في ادارة العتبة لديها منظومة اخلاقية ثابتة وفقاً لقوانينها يتم متابعتها ومحاسبة العاملين الذي تصدر منهم انتهاكات غير مقبولة.

في حين حصل المؤشر الخامس الذي محتواه (تستمع إلى آراء ومقترحات العاملين وتأخذها بنظر الإعتبار) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.08) وبانحراف معياري بلغ (0.825) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذا المؤشر الذي كان اهميته النسبية تبلغ (82%) إذ توضح هذه النتيجة ان العينة تعتقد بوجود احترام لآراء العاملين ومقترحاتهم التي تخص مجال العمل وتهتم بدراستها والاخذ بما يبرشح منها من فوائد.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لبعء المدير الاخلاقي (4.44) وبانحراف معياري بلغ (0.635) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع جدا لتوافر بعد المدير الاخلاقي في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (89%) وهذا يدل على ان العينة تستشعر سلوكيات المدير الاخلاقي في العتبة العباسية المقدسة وبنسبة مرتفع جدا.

جدول (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء المدير الاخلاقي

(n= 226)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تضع معايير واضحة لتحديد السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية.	4.53	.550	.91	مرتفع جدا	2

2	تحاسب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية للعتبة المقدسة .	4.64	.541	.93	مرتفع جدا	1
3	تعد قوة بأخلاقها وتعاملها الطيب مع العاملين.	4.41	.662	.88	مرتفع جدا	4
4	تحرص على اعتماد الطرق والوسائل المشروعة في الوصول إلى الاهداف .	4.54	.596	.91	مرتفع جدا	3
5	تستمع إلى آراء ومقترحات العاملين وتأخذها بنظر الإعتبار.	4.08	.825	.82	مرتفع	5
	المعدل العام	4.44	0.635	0.89	مرتفع جدا	

٣. وصف وتشخيص بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين ضمن متغير القيادة المسؤولة يتضح من الجدول (١٩) إن بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين تم قياسه بخمس فقرات، كانت فيها الفقرة السادسة التي محتواها (تحرص على معاملة أصحاب المصلحة بكرامة واحترام) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.41) وبانحراف معياري يبلغ (0.688) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (88%) وهذه النتيجة توضح إن إدارة العتبة تعامل من يكون له معها مصلحة بإحترام وتقدير مميز.

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (تقيم التأثير على أصحاب المصلحة قبل اتخاذ قرارات الاعمال) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.818) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (80%) إذ توضح هذه النتيجة ان إدارة العتبة تدرس بشكل معمق قراراتها قبل الاقدام عليها لمراعاة عدم الاضرار بمصلحة أصحاب المصلحة.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين (4.18) وبانحراف معياري بلغ (0.753) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (84%) وهذا يدل على ان العينة تعي وجودة مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين في العتبة العباسية عينة بشكل جيد ويسهل الوصول لها ويمكن من خلالها تحقيق الثقة بالمدير الاخلاقي.

جدول (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين (n= 226)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تضع هدف ارضاء أصحاب المصلحة في مقدمة اهدافها .	4.11	.817	.82	مرتفع	4
2	تقيم التأثير على أصحاب المصلحة قبل اتخاذ قرارات الاعمال.	4.02	.818	.80	مرتفع	5
3	تحرص على معاملة أصحاب المصلحة بكرامة واحترام.	4.41	.688	.88	مرتفع جدا	1
4	تحرص على حصول أصحاب المصلحة على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.	4.19	.680	.84	مرتفع	2
5	تعزز الإتصالات الشخصية مع أصحاب المصلحة لتطوير الأعمال بشكل أفضل.	4.18	.760	.84	مرتفع	3
	المعدل العام	4.18	0.753	0.84	مرتفع	

٤. وصف وتشخيص بعد التركيز على النمو المستدام:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد التركيز على النمو المستدام ضمن متغير القيادة المسؤولة إذ يتضح من الجدول (٢٠) ان بعد التركيز على النمو المستدام تم قياسه بأربع فقرات، كانت فيها الفقرة الرابعة التي محتواها (تشجع الأنشطة التجارية ذات النفع طويل الامد) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.31) وبانحراف معياري يبلغ (0.738) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (86%) وهذه النتيجة تشير إلى ان العتبة العباسية تشجع إقامة المشاريع والأنشطة التجارية التي تقدم منفعة مستدامة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تهتم بتوفير الموارد والحفاظ عليها عند التخطيط لمتطلبات العمل المستقبلية) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.28) وبانحراف معياري بلغ (0.685) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (86%) إذ توضح هذه النتيجة ان العتبة العباسية لديها اهتمام كبير بتوفير الموارد اللازمة للأعمال التجارية المستقبلية المخطط لها مسبقاً.

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد التركيز على النمو المستدام ضمن متغير القيادة المسؤولة إذ يتضح من الجدول (٢٠) ان بعد التركيز على النمو المستدام تم قياسه بأربع فقرات، كانت فيها الفقرة الرابعة التي محتواها (تشجع الأنشطة التجارية ذات النفع طويل الامد) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.31) وبانحراف معياري يبلغ (0.738) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (86%) وهذه النتيجة تشير إلى ان العتبة العباسية تشجع إقامة المشاريع والأنشطة التجارية التي تقدم منفعة مستدامة.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تهتم بتوفير الموارد والحفاظ عليها عند التخطيط لمتطلبات العمل المستقبلية) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.28) وبانحراف معياري بلغ (0.685) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (86%) إذ توضح هذه النتيجة ان العتبة العباسية عينة لديها اهتمام كبير بتوفير الموارد اللازمة للأعمال التجارية المستقبلية المخطط لها مسبقاً.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي التركيز على النمو المستدام (4.27) وبانحراف معياري بلغ (0.705) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد التركيز على النمو المستدام في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (86%) وهذا يدل على ان العينة تشعر بوجود اتجاهات جادة من قبل ادارة العتبة العباسية للتركيز على تحقيق متطلبات النمو المستدام فيها.

جدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد التركيز على النمو المستدام (n= 226)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تهتم بتوفير الموارد والحفاظ عليها عند التخطيط لمتطلبات العمل المستقبلية.	4.28	.685	.86	مرتفع جداً	2
2	تعمل على ربط مهام العمل بأهداف تنظيمية طويلة الامد.	4.25	.668	.85	مرتفع جداً	3
3	تمتلك رؤية تنموية مستدامة.	4.24	.729	.85	مرتفع جداً	4
4	تشجع الأنشطة التجارية ذات النفع طويل الامد.	4.31	.738	.86	مرتفع جداً	1

المعدل العام	4.27	0.705	0.86	مرتفع جدا
--------------	------	-------	------	-----------

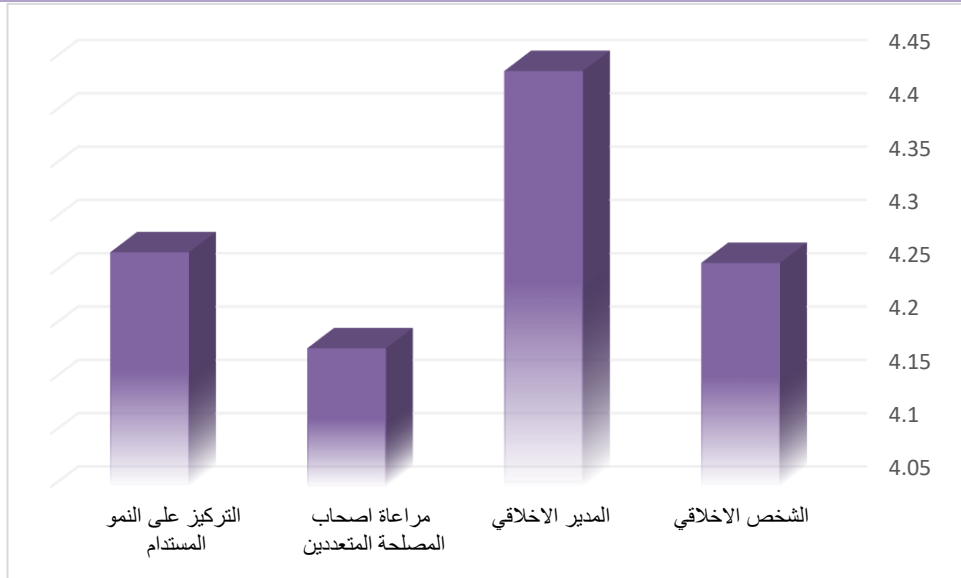
أما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المسؤولة إجمالاً، فقد يظهر الجدول (٢١) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المسؤولة والذي يقاس بأربع ابعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.29) وبلغ الانحراف المعياري (0.697) وبلغت الاهمية النسبية (86%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى ان متغير القيادة المسؤولة قد تحقق ضمن مستوى مرتفع جدا حسب اجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على ان العتبة العباسية المقدسة تهتم جيدا بأبعاد القيادة المسؤولة.

أما بالنسبة إلى ترتيب ابعاد القيادة المسؤولة الفرعية ميدانياً على مستوى العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (المدير الاخلاقي، التركيز على النمو المستدام، الشخص الاخلاقي، مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٢١) والشكل (١٨) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة المسؤولة.

جدول (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة المسؤولة (n=226)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
١. الشخص الاخلاقي	4.26	0.697	0.85	مرتفع جدا	الثالث
٢. المدير الاخلاقي	4.44	0.635	0.89	مرتفع جدا	الاول
٣. مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	4.18	0.753	0.84	مرتفع	الرابع
٤. التركيز على النمو المستدام	4.27	0.705	0.86	مرتفع جدا	الثاني
المعدل العام لمتغير القيادة المسؤولة	4.29	0.697	0.86	مرتفع جدا	-



شكل (١٨)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة المسؤولة حسب المتوسط الحسابي

ثانياً. وصف وتشخيص متغير التوجه الريادي

يتضمن وصف وتشخيص متغير التوجه الريادي وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي: -

١. وصف وتشخيص بعد الابداعية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الابداعية ضمن متغير التوجه الريادي إذ يتضح من الجدول (٢٢) ان بعد الابداعية تم قياسه بثلاث مؤشرات، كان فيه المؤشر الثاني الذي محتواه (تحرص على تنوع المنتجات والخدمات المقدمة) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.47) وبانحراف معياري يبلغ (0.543) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (89%) وهذه النتيجة توضح ان العينة لديها قناعة بان ادارة العتبة تهتم بتنوع ما تقدمه من خدمات ومنتجات تساهم بها في الاقتصاد وخدمة الزائرين.

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تشجع العاملين على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.31) وبانحراف معياري بلغ (0.675) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع جداً لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (86%) إذ توضح هذه النتيجة ان العتبة العباسية المقدسة توفر البدائل الكافية للزبائن لغرض اختيار ما يناسبهم من منتجات وتشجع الافكار المبتكرة فيها.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الابداعية (4.37) وبانحراف معياري بلغ (0.623) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع جداً لتوافر بعد الابداعية في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (87%) وهذا يدل على ان العينة لديها قناعة بان ادارة العتبة تهتم بتحقيق الابداعية في مجال عملها.

جدول (٢٢)

(n= 226)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تركز بشكل كبير على البحث والتطوير لتحقيق التميز.	4.35	.652	.87	مرتفع جدا	2
2	تحرص على تنوع المنتجات والخدمات المقدمة.	4.47	.543	.89	مرتفع جدا	1
3	تشجع العاملين على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.	4.31	.675	.86	مرتفع جدا	3
	المعدل العام	4.37	0.623	0.87	مرتفع جدا	

٢. وصف وتشخيص بعد اخذ المخاطرة:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد اخذ المخاطرة ضمن متغير التوجه الريادي إذ يتضح من الجدول (٢٣) ان بعد اخذ المخاطرة تم قياسه بثلاث فقرات، كانت فيها الفقرة الثالثة التي محتواها (تتبنى مواقف جريئة وشجاعة عند اتخاذ القرارات المصيرية) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.39) وبانحراف معياري يبلغ (0.640) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (88%) وهذه النتيجة توضح ان العينة تجد ان ادارة العتبة لديها قرارات تمتاز بالجرأة والشجاعة لتعزيز نجاح اعمالها.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تتبنى المشاريع عالية المخاطرة والتي تحقق عوائد عالية) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.880) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (73%) إذ توضح هذه النتيجة ان العتبة العباسية المقدسة تهتم بتحقيق العوائد بغض النظر عن مستوى المخاطرة في المشاريع.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي اخذ المخاطرة (4.12) وبانحراف معياري بلغ (0.718) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد اخذ المخاطرة في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (82%) وهذا يدل على ان العينة لديها قناعة بان ادارة العتبة تدرس المخاطرة وتحاول الاستفادة من العوائد التي ممكن ان تتحقق من خلالها.

جدول (٢٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء اخذ المخاطرة

(n= 226)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	ادارة العتبة العباسية المقدسة تتبنى المشاريع عالية المخاطرة والتي تحقق عوائد عالية .	3.63	.880	.73	مرتفع	3
2	تتحدى بالجرأة والشجاعة لتحقيق أهداف العتبة المقدسة استنادا لطبيعة بيئة العمل .	4.33	.634	.87	مرتفع جدا	2
3	تتبنى مواقف جريئة وشجاعة عند اتخاذ القرارات المصيرية.	4.39	.640	.88	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.12	0.718	0.82	مرتفع	

٣. وصف وتشخيص بعد الإستباقية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الإستباقية ضمن متغير التوجه الريادي إذ يتضح من الجدول (٢٤) ان بعد الإستباقية تم قياسه بثلاث فقرات، كانت فيها الفقرة الثالثة التي محتواها (تسعى للتفوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جيدة) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.47) وبانحراف معياري يبلغ (0.626) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً بأهمية نسبية تبلغ (89%) وهذه النتيجة توضح ان العينة ترى ان ادارة العتبة تسعى بشكل حثيث إلى التفوق من خلال ما تنجزه وتقديمه للمستفيدين.

في حين حصلت الفقرة الاولى التي محتواها (تسعى لتكون من اوائل المستجيبين للزبائن في بيئة العمل) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.35) وبانحراف معياري بلغ (0.631) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (87%) إذ توضح هذه النتيجة ان فكرة الاستجابة السريعة للزبائن يعد من اولويات ادارة العتبة.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي للإستباقية (4.42) وبانحراف معياري بلغ (0.597) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد الإستباقية في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (88%) وهذا يدل على ان العينة لديها اعتقاد بان جميع اعمال العتبة تمتاز بالإستباقية لتحقيق التميز في مجال عملها.

جدول (٢٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدها الإستباقية

(n= 226)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تسعى لتكون من اوائل المستجيبين للزبائن في بيئة العمل .	4.35	.631	.87	مرتفع جدا	3
2	تسعى لتكون الاسبق لتقديم كل ما هو جديد ومتنوع.	4.46	.534	.89	مرتفع جدا	2
3	تسعى للتفوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جيدة .	4.47	.626	.89	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.42	0.597	0.88	مرتفع جدا	

٤. وصف وتشخيص بعد الاستقلالية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الاستقلالية ضمن متغير التوجه الريادي إذ يتضح من الجدول (٢٥) ان بعد الاستقلالية تم قياسه بأربع مؤشرات، كانت فيها المؤشر الاول الذي محتواها (تدعم جهود الأفراد

والفرق التي تعمل بشكل مستقل لتحقيق مصالحي العتبة المقدسة) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.20) وبانحراف معياري يبلغ (0.694) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (84%) وهذه النتيجة توضح ان العينة تعتقد ان ادارة العتبة تدعم جهود الأفراد والفرق التي تعمل بشكل مستقل بهدف تحقيق المصالح التي ترعاها العتبة المقدسة

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.94) وبانحراف معياري بلغ (0.800) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (79%) إذ توضح هذه النتيجة ان العينة تعتقد بان ادارة العتبة لديها سبل تشجيع للمشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لبعد الاستقلالية (4.08) وبانحراف معياري بلغ (0.735) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع لتوافر بعد الاستقلالية في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (82%) وهذا يدل على ان ادارة العتبة تعطي الاستقلالية لفرق العمل لإنجاز المهام التي يكلفون بها.

جدول (٢٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الاستقلالية

(n= 226)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	ادارة العتبة العباسية المقدسة تدعم جهود الأفراد والفرق التي تعمل بشكل مستقل لتحقيق مصالحي العتبة المقدسة.	4.20	.694	.84	مرتفع جداً	1
2	تضع بنظر الإعتبار اهمية الفرص التي يراها الأفراد واعدة للعتبة المقدسة.	4.10	.694	.82	مرتفع	2
3	تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.	3.94	.800	.79	مرتفع	4
4	تدرك اهمية دور العاملين في تحديد فرص ريادة الأعمال التي تسعى العتبة المقدسة إلى تحقيقها.	4.09	.753	.82	مرتفع	3
	المعدل العام	4.08	0.735	0.82	مرتفع	

٥. وصف وتشخيص بعد الهجومية التنافسية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الهجومية التنافسية ضمن متغير التوجه الريادي إذ يتضح من الجدول (٢٦) ان بعد الهجومية التنافسية تم قياسه بمؤشرين، كانت فيها المؤشر الثاني الذي محتواه (تحرص على تبوأ العتبة المقدسة موقعاً ريادياً من خلال تقديم خدمات ومنتجات تفوق التوقعات.) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (4.57) وبانحراف معياري يبلغ (0.601) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفعاً جداً وبأهمية نسبية تبلغ (91%) وهذه النتيجة توضح ان العينة تعتقد ان ادارة العتبة تدعم الحصول على موقع متقدم تتجاوز توقعات المستفيدين

في حين حصل المؤشر الثاني الذي محتواه (تمتلك استراتيجيات وتقنيات لتقديم خدمات ومنتجات ابداعية) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (4.39) وبانحراف معياري بلغ (0.618) وهذا يدل على مستوى اجابة مرتفع جداً لهذه

الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (88%) إذ توضح هذه النتيجة ان العينة تعتقد بان ادارة العتبة تستخدم استراتيجيات وتقنيات لتحقيق الابداع في مجال عملها.

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي لبعد الهجومية التنافسية (4.48) وبانحراف معياري بلغ (0.609) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى مرتفع جدا لتوافر بعد الهجومية التنافسية في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة وضمن مستوى اهمية (90%) وهذا يدل على ان ادارة العتبة تستخدم استراتيجيات مختلفة للتعامل مع المواقف في العمل.

جدول (٢٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد الهجومية التنافسية

(n= 226)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	تمتلك استراتيجيات وتقنيات لتقديم خدمات ومنتجات ابداعية .	4.39	.618	.88	مرتفع جدا	2
2	تحرص على تبوأ العتبة المقدسة موقعاً ريادياً من خلال تقديم خدمات ومنتجات تفوق التوقعات .	4.57	.601	.91	مرتفع جدا	1
	المعدل العام	4.48	0.609	0.90	مرتفع جدا	

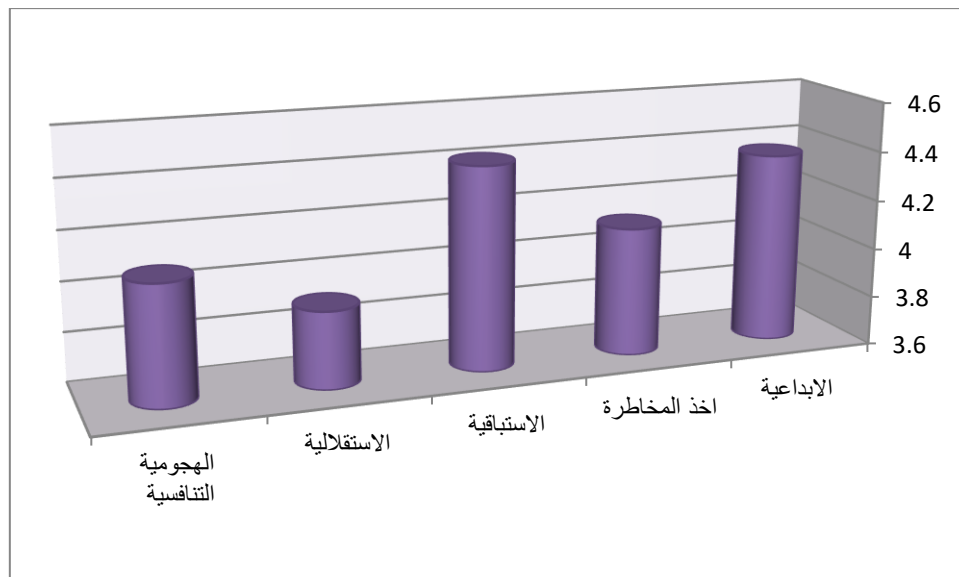
أما بالنسبة إلى الاحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الريادي اجمالياً، فقد يظهر الجدول (٢٧) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الريادي والذي يقاس بخمس ابعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.18) وبلغ الانحراف المعياري (0.729) وبلغت الاهمية النسبية (84%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى ان متغير التوجه الريادي قد تحقق ضمن مستوى مرتفع حسب اجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على ان العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة تهتم جيداً بأبعاد التوجه الريادي.

أما بالنسبة إلى ترتيب ابعاد التوجه الريادي الفرعية ميدانياً على مستوى العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الإستباقية، ثم الابداعية، أخذ المخاطرة، الهجومية التنافسية، والاستقلالية) على التوالي حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (٢٧) والشكل (١٩) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد التوجه الريادي.

جدول (٢٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسية لمتغير التوجه الريادي (n=226)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع جدا	0.87	0.623	4.37	١. الابداعية
الثالث	مرتفع	0.82	0.718	4.12	٢. اخذ المخاطرة
الاول	مرتفع جدا	0.88	0.597	4.42	٣. الاستباقية
الخامس	مرتفع	0.78	0.974	3.91	٤. الاستقلالية
الرابع	مرتفع	0.82	0.735	4.08	٥. الهجومية التنافسية
-	مرتفع	0.84	0.729	4.18	المعدل العام لمتغير التوجه الريادي



شكل (١٩)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير التوجه الريادي حسب المتوسط الحسابي

الفصل الثالث _ المبحث الثالث

اختبار فرضيات الدراسة

توطئة ...

يهدف هذا المبحث إلى التحقق من فرضيات الدراسة حول متغيراتها وابعادها وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير المباشر فيما بينها وهل هي تنسجم مع النموذج الفكري الذي تم طرحه عن تلك العلاقات وهل تقدم النتائج الدعم لتلك الفرضيات المصاغة في الدراسة الحالية ام انها لا تقدم دعم تجاه تلك الفرضيات إذ تمحورت متغيرات الدراسة حول القيادة المسؤولة كمتغير مستقل اول، ومتغير التوجه الريادي كمتغير معتمد ولغرض التأكد من هذا المسعى ستقسم هذه الفقرة إلى جزئين الاول يتعلق بإختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير المعتمد بهدف معرفة مدى التلازم بينهما ثم الجزء الثاني الذي يختص بإختبار علاقات التأثير والتفسير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير المعتمد بهدف التحقق من مستوى التأثير بينهما ومعرفة القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة للتغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد على مستوى عينة الدراسة وكما يأتي :

أولاً / إختبار فرضيات الارتباط :

سيتم اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض إختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (القيادة المسؤولة والتوجه الريادي) ويظهر الجدول (28) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات الدراسة، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى إختبار معنوية معامل الارتباط، وحجم العينة (n). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم النظر إلى قيمة معامل الارتباط إلى خمس فئات اساسية وكما يتضح في الجدول (28) :

الجدول (٢٨) فئات تفسير مستوى معامل الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	0
2	علاقة ارتباط تامة موجبة او طردية	±1
3	علاقة ارتباط ضعيفة ايجابية او طردية	± (0 -0.30)
4	علاقة ارتباط قوية ايجابية او طردية	± (0.31-0.70)
5	علاقة ارتباط قوية جدا ايجابية او طردية	± (0.71-0.99)

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

أ. إختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى:

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسة باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين متغير القيادة المسؤولة كمتغير مستقل وبين متغير التوجه الريادي كمتغير معتمد والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي).

إذ تشير النتائج الظاهرة في جدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.82) وتشير هذه القيمة إلى الاتجاه الطردي للتلازم بين المتغير المستقل القيادة المسؤولة والمتغير المعتمد التوجه الريادي، إذ كانت علاقة الارتباط الطردية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) إذ تشير علاقة الارتباط اعلاه إلى وجود التلازم الطردي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق عينة الدراسة. وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

إذ تشير هذه النتائج إلى ان وجود القيادة المسؤولة يعكس في تحقيق مستوى مرتفع من التوجه الريادي.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي.

جدول (٢٩)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة المسؤولة بأبعاده ومتغير التوجه الريادي

Correlations							
		الشخص الاخلاقي	المدير الاخلاقي	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	التركيز على النمو المستدام	القيادة المسؤولة	التوجه الريادي
الشخص الاخلاقي	Pearson Correlation	1	.678**	.409**	.623**	.823**	.669**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	226	226	226	226	226	226
المدير الاخلاقي	Pearson Correlation	.678**	1	.475**	.622**	.831**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	226	226	226	226	226	226
مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	Pearson Correlation	.409**	.475**	1	.489**	.750**	.542**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	226	226	226	226	226	226

التركيز على النمو المستدام	Pearson Correlation	.623**	.622**	.489**	1	.847**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	226	226	226	226	226	226
القيادة المسؤولة	Pearson Correlation	.823**	.831**	.750**	.847**	1	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	226	226	226	226	226	226
التوجه الريادي	Pearson Correlation	.669**	.713**	.542**	.746**	.818**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	226	226	226	226	226	226

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة أربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

١ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم الطردني بين بعد الشخص الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي والتي تنص الى: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الشخص الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي)، إذ تشير نتائج الجدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الشخص الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.67) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين بعد الشخص الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). إذ تشير النتيجة اعلاه إلى التلازم الطردني بين بعد الشخص الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي وضمن مستوى علاقة طردية قوية.

ويتبين ان وجود الشخص الاخلاقي في القيادة المسؤولة عينة الدراسة من وجهة نظر العينة سيؤدي حتما إلى نتائج طردية في مستوى التوجه الريادي

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى.

٢ . اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين بعد المدير الاخلاقي ومستوى التوجه الريادي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد المدير الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي) .

إذ تشير نتائج الجدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد المدير الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.71) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين بعد المدير الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

إذ تشير النتيجة اعلاه إلى التلازم الطردي بين بعد المدير الاخلاقي ومتغير التوجه الريادي وضمن مستوى علاقة قوية ايجابية، وهذه النتيجة تشير إلى ان وجود مستويات جيدة من المدير الاخلاقي سيؤدي إلى تلازم زيادة مستوى التوجه الريادي من وجهة نظر عينة الدراسة

وإتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

٣. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتعلق هذه الفرضية بإختبار مدى التلازم بين بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين ومستوى التوجه الريادي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين ومتغير التوجه الريادي) إذ تشير نتائج الجدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين ومتغير التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.54) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين ومتغير التوجه الريادي عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

إذ تشير النتيجة اعلاه إلى التلازم الطردي بين بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين ومتغير التوجه الريادي وضمن مستوى علاقة طردية قوية وهذه النتيجة تشير إلى ان ظهور بوادر مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين سيؤدي إلى تلازم زيادة مستوى التوجه الريادي من وجهة نظر عينة الدراسة

وإتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

٤. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتعلق هذه الفرضية بإختبار مدى التلازم بين بعد التركيز على النمو المستدام ومستوى التوجه الريادي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على النمو المستدام ومتغير التوجه الريادي) .

إذ تشير نتائج الجدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على النمو المستدام ومتغير التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.75) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين بعد التركيز على النمو المستدام ومتغير التوجه الريادي عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

إذ تشير النتيجة اعلاه إلى التلازم الطردي بين بعد التركيز على النمو المستدام ومتغير التوجه الريادي وضمن مستوى علاقة طردية قوية وهذه النتيجة تشير إلى ان اعتماد اسلوب التركيز على النمو المستدام سيؤدي إلى زيادة مستوى التوجه الريادي من وجهة نظر عينة الدراسة.

وإتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

ثانياً / إختبار فرضيات التأثير

سيتم إختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتمادا على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) إذ أصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من اهم الادوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من العلاقات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة ، فضلاً عن ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد، سيما في حالة المتغيرات المقاسة ، وبذلك فإن SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

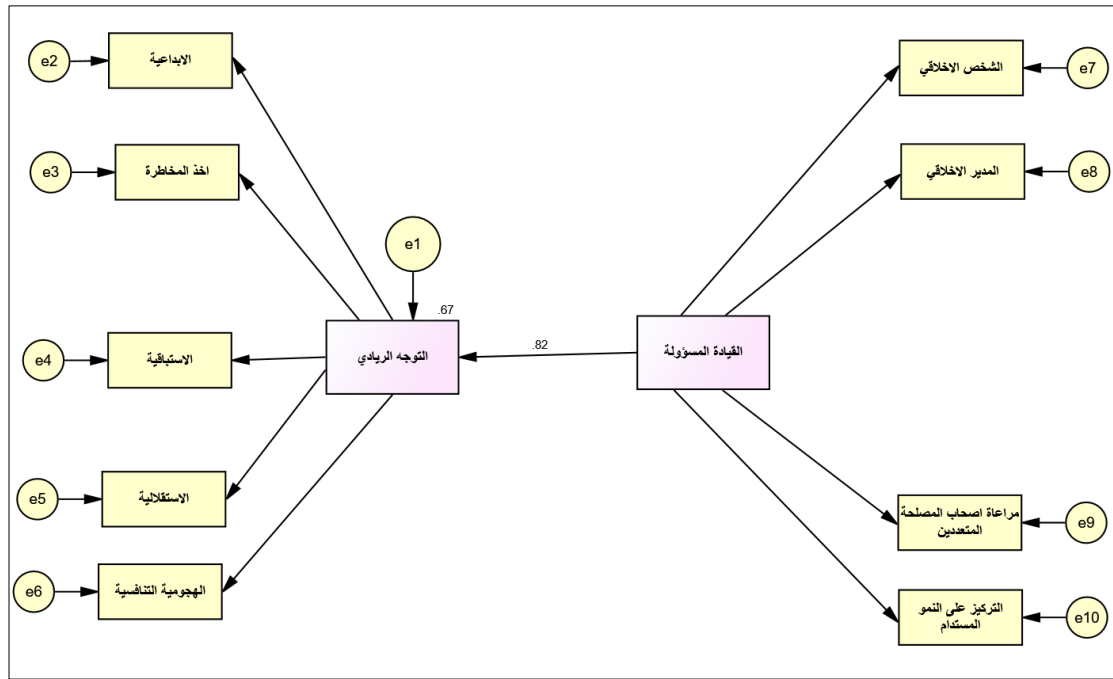
اولاً. الفرضية الرئيسة الثانية:

تهتم هذه الفرضية بإختبار مدى تأثير المتغير المستقل القيادة المسؤولة في المتغير المعتمد التوجه الريادي والتي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المسؤولة في متغير التوجه الريادي)

فمن خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المسؤولة في مستوى التوجه الريادي، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.82) وهذا يعني ان متغير القيادة المسؤولة يؤثر ايجابا في متغير التوجه الريادي بنسبة (82%) على مستوى القيادة المسؤولة عينة الدراسة. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة المسؤولة في القيادة المسؤولة عينة الدراسة سوف يؤدي إلى تغير طردي في التوجه الريادي بنسبة (82%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (30) البالغة (21.346) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) الظاهر في الجدول ذاته.

كما يتضح من الشكل (20) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.67) وهذا يعني بأن متغير القيادة المسؤولة يفسر التغيرات التي تحدث في التوجه الريادي.

وإتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



شكل (٢٠)

المسار الانحداري الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التوجه الريادي	<---	القيادة المسؤولة	.818	3.895	.182	21.346	***
الابداعية	<---	التوجه الريادي	.824	.204	.009	21.792	***
اخذ المخاطرة	<---	التوجه الريادي	.715	.188	.012	15.345	***
الشخص الاخلاقي	<---	القيادة المسؤولة	.823	.996	.046	21.756	***
المدير الاخلاقي	<---	القيادة المسؤولة	.831	.853	.038	22.379	***
الاستقلالية	<---	التوجه الريادي	.826	.232	.011	21.977	***
الهجومية التنافسية	<---	التوجه الريادي	.696	.180	.012	14.545	***
الإستباقية	<---	التوجه الريادي	.810	.196	.009	20.720	***
مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	<---	القيادة المسؤولة	.750	1.026	.060	17.008	***
التركيز على النمو المستدام	<---	القيادة المسؤولة	.847	1.125	.047	23.923	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

١. الفرضية الفرعية الأولى:

تستند الفرضية الفرعية الأولى إلى الاحاطة بطبيعة تأثير بعد الشخص الاخلاقي كأحد الابعاد التي تشكل بنية المتغير القيادة المسؤولة في متغير التوجه الريادي وتم التعبير عن ذلك بالفرضية (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الشخص الاخلاقي في متغير التوجه الريادي) إذ يتبين من الجدول (٣١) وجود تأثير دال احصائيا وضمن مستوى معنوية (P-Value= 0.01) قد بلغت بينا المعيارية (B=0.17) وهذه مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهي توضح ان بعد الشخص الاخلاقي يؤثر بما نسبته (17%) في التوجه الريادي وبمعنى اخر أنه في حالة زيادة قيمة بعد الشخص الاخلاقي بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى تأثير التوجه الريادي سيكون بما نسبته (17%) فقط وان نسبة التأثير هذه مدعمة بنسبة حرجة (C.R.) بلغت (3.208) وهي نسبة جيدة ومقبولة لأنها تتجاوز نسبة (1.96) ومن خلال النتائج الظاهرة في النموذج الهيكلي وجدول القيم التابع له يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للتأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

٢. الفرضية الفرعية الثانية:

تستند الفرضية الفرعية الثانية إلى الاحاطة بطبيعة تأثير بعد المدير الاخلاقي كأحد الابعاد التي تشكل بنية المتغير القيادة المسؤولة في متغير التوجه الريادي وتم التعبير عن ذلك بالفرضية (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد المدير الاخلاقي في متغير التوجه الريادي) إذ يتبين من الجدول (٣١) وجود تأثير دال احصائيا وضمن مستوى معنوية (P-Value= 0.01) قد بلغت بينا المعيارية (B=0.28) وهذه مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهي توضح ان بعد المدير الاخلاقي يؤثر بما نسبته (28%) في التوجه الريادي وبمعنى اخر أنه في حالة زيادة قيمة بعد المدير الاخلاقي بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى تأثير التوجه الريادي سيكون بما نسبته (28%) فقط وان نسبة التأثير هذه مدعمة بنسبة حرجة (C.R.) بلغت (5.148) وهي نسبة جيدة ومقبولة لأنها تتجاوز نسبة (1.96) ومن خلال النتائج الظاهرة في النموذج الهيكلي وجدول القيم التابع له يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للتأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

٣. الفرضية الفرعية الثالثة:

تستند الفرضية الفرعية الثالثة إلى الاحاطة بطبيعة تأثير بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين كأحد الابعاد التي تشكل بنية المتغير القيادة المسؤولة في متغير التوجه الريادي وتم التعبير عن ذلك بالفرضية (يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين في متغير التوجه الريادي) إذ يتبين من الجدول (٣١) وجود تأثير دال احصائيا وضمن مستوى معنوية (P-Value= 0.01) قد بلغت بينا المعيارية (B=0.14) وهذه مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهي توضح ان بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين يؤثر بما نسبته (14%) في التوجه الريادي وبمعنى اخر أنه في حالة زيادة قيمة بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى تأثير التوجه الريادي سيكون بما نسبته (14%) فقط وان نسبة التأثير هذه مدعمة

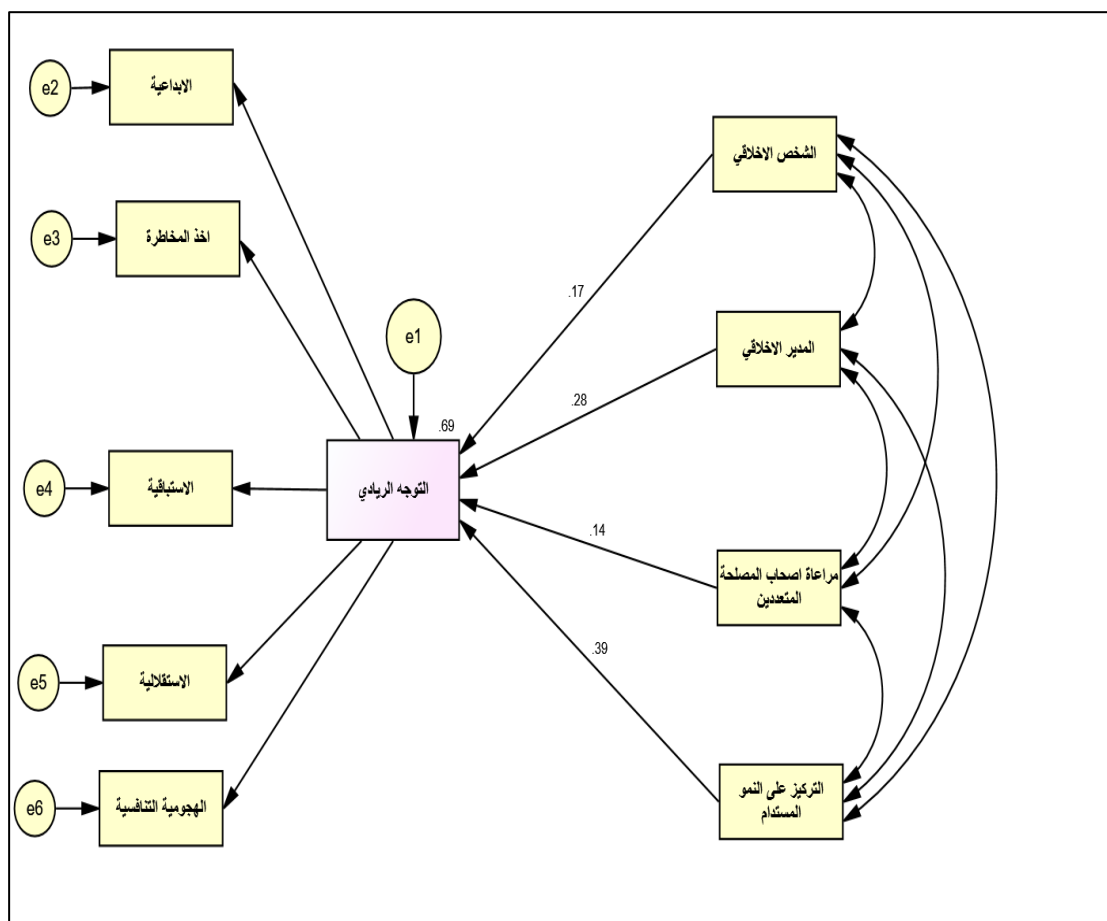
بنسبة حرجة (C.R.) بلغت (3.280) وهي نسبة جيدة ومقبولة لأنها تتجاوز نسبة (1.96) ومن خلال النتائج الظاهرة في النموذج الهيكلي وجدول القيم التابع له يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للتأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة:

تستند الفرضية الفرعية الرابعة إلى الاحاطة بطبيعة تأثير بعد التركيز على النمو المستدام كأحد الابعاد التي تشكل بنية المتغير القيادة المسؤولة في متغير التوجه الريادي وتم التعبير عن ذلك بالفرضية (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعد التركيز على النمو المستدام في متغير التوجه الريادي) إذ يتبين من الجدول (٣١) وجود تأثير دال احصائيا وضمن مستوى معنوية (P-Value= 0.01) قد بلغت بيتا المعيارية (B=0.39) وهذه مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهي توضح ان بعد التركيز على النمو المستدام يؤثر بما نسبته (39%) في التوجه الريادي وبمعنى اخر أنه في حالة زيادة قيمة بعد التركيز على النمو المستدام بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى تأثر التوجه الريادي سيكون بما نسبته (39%) فقط وان نسبة التأثير هذه مدعمة بنسبة حرجة (C.R.) بلغت (7.452) وهي نسبة جيدة ومقبولة لأنها تتجاوز نسبة (1.96) ومن خلال النتائج الظاهرة في النموذج الهيكلي وجدول القيم التابع له يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى للتأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد.

أما فيما يخص القدرة التفسيرية التي تمتلكها ابعاد المتغير المستقل من اجمالي التغيرات التي تحدث في متغير التوجه الريادي فقد تبين انها تستطيع تفسير ما نسبته (69%) من التغيرات التي تحدث في متغير التوجه الريادي في حين تعزى باقي القدرة التفسيرية والبالغة (31%) إلى مساهمة متغيرات اخرى ليست ضمن نموذج الدراسة الحالي وكما مبين في الشكل (21).

مما تقدم تبين ان المسارات التي حققت تأثير في المتغير المعتمد هي جميع المسارات من الابعاد المستقلة إلى المتغير المعتمد وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم كلي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



شكل (21)

المسار الاتحادي الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية

وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (31)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي

		S.RW	Estimate	S.E.	C.R.	P
التوجه الريادي	<---	.174	.683	.213	3.208	.001
التوجه الريادي	<---	.284	1.316	.256	5.148	***
التوجه الريادي	<---	.145	.504	.154	3.280	.001
التوجه الريادي	<---	.391	1.400	.188	7.452	***
الابداعية	<---	.824	.204	.009	21.792	***
اخذ المخاطرة	<---	.715	.188	.012	15.345	***
الهجومية التنافسية	<---	.696	.180	.012	14.545	***
الإستباقية	<---	.810	.196	.009	20.720	***
الاستقلالية	<---	.826	.232	.011	21.977	***

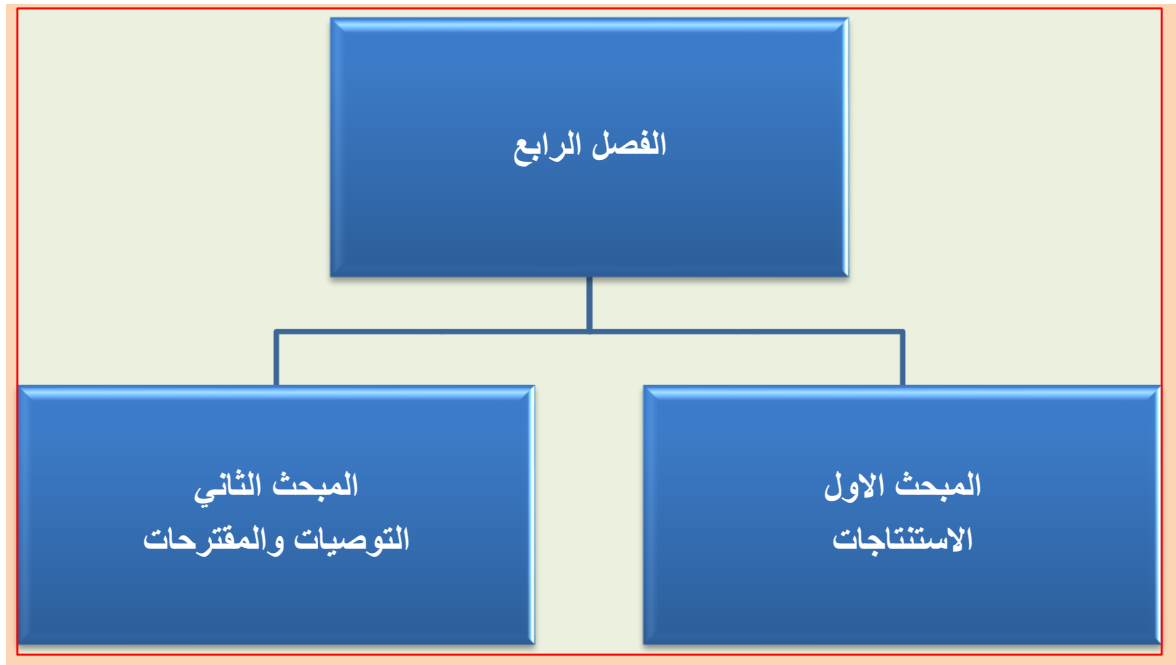
المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

تمهيد...

يمثل هذا الفصل خلاصة للأفكار والمضامين الفكرية والميدانية التي تمت مناقشتها في الفصول السابقة، حيث يعكس في محتواه النتائج النظرية والميدانية التي توصل إليها الباحث (الاستنتاجات)، والتي تأسست على المنهجية التي اتبعتها الدراسة، كما يقدم إرشادات (توصيات) عملية بناءً على الحقائق الميدانية المستخلصة من عينة الدراسة (العتبة العباسية المقدسة)، من خلال اقتراح آليات عمل واقعية تهدف إلى تحسين متغيرات الدراسة على الصعيد الميداني، بالإضافة إلى ذلك، يقدم هذا الفصل للباحثين المستقبليين (مقترحات مستقبلية) التي تشكل مصدر إلهام لأفكار جديدة قد تؤدي إلى دراسات إضافية، مما يسهم في تعميق المعرفة التخصصية ودمجها مع مواضيع أخرى.



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل (٢٢) هيكلية الفصل الرابع

الفصل الرابع _ المبحث الاول الاستنتاجات

توطئة

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات النظرية والميدانية التي خرجت بها الدراسة، واستقراء الاسس الفكرية التي لمتغيرات الدراسة وانعكاساتها الميدانية حسب نتائج التحليل البياني وإختبار الفرضيات وكما يأتي :

- ١- كانت نتائج المستجيبين مرتفعة فيما يخص توافر متغير القيادة المسؤولة، وهذا يدل على أن إدارة العتبة العباسية المقدسة تولي أهمية كبيرة للقيم الاخلاقية في ادارة شؤونها وفي تعاملها مع الاخرين، حيث تستشعر المسؤولية الاجتماعية عند صناعة واتخاذ قراراتها المختلفة ودراسة نتائج هذه القرارات، لما لذلك من آثار مستقبلية مهمة تتعلق بإستمرارها في عالم الاعمال الذي تسوده التغيرات المستمرة والمنافسة الشرسة، وكما يدل على ايمانها بنشر هذه القيم بهدف صناعة مجتمع يتبنى رؤيتها الأخلاقية ويتخذ الأمانة والنزاهة ركيزة عمل أساسية.
- ٢- يتضح من تحليل نتائج الدراسة أن أفراد العينة يولون أهمية كبيرة للأخلاق في القيادة ويميلون إلى تقدير القادة الذين يتبعون الممارسات الأخلاقية، ويعدون القيم والمبادئ والإلتزام بها أساس نجاح منظمتهم، والسبب قد يعزى إلى شعورهم الدائم بالانتماء إلى شخصية مقدسة، تُعد قدوة اخلاقية ولها مكانة في نفوس الملايين.
- ٣- تشير نتائج استجابة العينة إلى إهتمام إدارة العتبة المقدسة بالتخطيط طويل الأمد اللازم للإستفادة المثلى من مواردها بهدف الحفاظ عليها من الهدر والتلف وهذا قد يعزى إلى إيمان الادارة بحرمة هدر هذه الموارد فضلا عن ضرورة مواكبة متطلبات عالم الأعمال اليوم الداعية إلى الاستدامة.
- ٤- على الرغم من الإهتمام الكبير الذي توليه إدارة العتبة المقدسة لكافة فئات أصحاب المصلحة الذين تتعامل معهم الا أن النتائج وضحت بأنهم حصلوا على اقل تقييم من قبل افراد العينة مقارنة بباقي الابعاد، هذه النتيجة قد تعزى إلى أن الإدارة تضع المسؤولية الأخلاقية والحفاض على الموارد وديمومتها في مقدمة أولوياتها بسبب اعتقادها بأن المحافظة على هذه الأولويات تصب في صالح هذا البعد، كما قد يرى بعض افراد العينة بأنهم لا يتم دمجهم بشكل كافٍ في العمليات اليومية أو الاستراتيجية أو بسبب ضعف التواصل معهم.
- ٥- أشرت نتائج التحليل الاحصائي مستوى مرتفع الأهمية لمتغير التوجه الريادي، إذ يتضح ان إدارة العتبة العباسية لديها تركيز كبير واهتمام بهذا المتغير وتسعى إلى تعميق الفهم به، من خلال نشر الثقافة الريادية في العمل لغرض تطبيقها ميدانيا، وتعظيم قدرات العاملين للتفكير بصورة ريادية والبحث عن اليات جديدة ومتنوعة لإدارة مواردها لتحقيق الميزة التنافسية، كما يمكن تفسير الإهتمام بهذا المتغير بأن إدارة العتبة تمتلك قوى

تنافسية جيدة قياساً بمنافسيها وتلبي احتياجات زبائننا بصورة أسرع مقارنة بنظرائها، وتتمتع بمرونة كبيرة في الاستجابة للظروف البيئية المتقلبة.

- ٦- أفصحت اجابات افراد العينة عن متغير التوجه الريادي بأن ادارة العتبة المقدسة تولي اهتماما كبيرا لجميع الابعاد، الا أن (الإستباقية والإبداعية) جاءتا توالياً في المقدمة وهذا يشير إلى ان الإدارة تعد اتخاذ الخطوات المبكرة والابداع عبر التفكير خارج الصندوق أمراً حيوياً للبقاء في المقدمة والتفوق على المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات تلبي او تفوق التوقعات، هذه النتائج تثبت بأن الابداع السباق يعد جوهر الريادة.
- ٧- بينت النتائج عن تقارب بعدي (المخاطرة، الهجومية التنافسية) في الأهمية، وهذا قد يفسر أن إدارة العتبة المقدسة تعترف بأهمية المخاطرة ولكن بصورة محسوبة جيداً خشية الدخول السريع في مشاريع ذات عوائد مرتفعة قد تعرضها أو سمعتها للمخاطر، وقد يدل على ان افراد العينة لديهم تخوفاً وفهماً مشتركاً لكلا البعدين.
- ٨- أوضحت الإجابات بأن أفراد العينة قد اعطوا اهتماماً اقل للاستقلالية) مقارنة بالابعاد السابقة، هذا الإهتمام يفسر على أن ادارة العتبة قد لاتعطي المساحة الكافية التي يتصورها أفراد العينة للعمل بصورة مستقلة، كونها تفضل العمل الجماعي التعاوني (إلى حد ما) في تحقيق أهدافها التنظيمية بسبب ايمانها بالشراكة المسؤولة التي تدعو اليها القيادة المسؤولة، كما قد يدل على أن سقف توقعات جزء من افراد العينة يبدو مبالغاً به في تفسير معنى الاستقلالية، حيث يتوقعون استقلالاً تاماً عن الإدارة وبلا رقابة او تدقيق.

الفصل الرابع _ المبحث الثاني التوصيات والدراسات المستقبلية

أولاً: التوصيات

بناءً على الاستنتاجات الناتجة عن هذه الدراسة، يأتي هذا المبحث لتقديم توصيات ذات صلة متعلقة بمتغيرات الدراسة، تلك التوصيات يمكن أن تساعد إدارة العتبة العباسية المقدسة على تعزيز دورها كمنظمة رائدة ومسؤولة لها مستدامة ومرموقة في المجتمع، ومن ثمَّ تهدف الدراسة أيضاً إلى تقديم موضوعات مقترحة لدراسات مستقبلية في مجال الفكر الإداري لتكون مكملة وموسعة للبحث الحالي وكما يأتي:

١- **تعزيز الثقافة الأخلاقية:** وضع برامج تدريبية متخصصة لتعزيز القيم الأخلاقية بين جميع الموظفين، مع التركيز على أهمية الأخلاق في القيادة، مما يسهم في تحسين السلوك الإداري وبناء علاقات قوية مع المجتمع الخارجي.

٢- **تطبيق معايير الاستدامة:** تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد تضمن عدم الهدر والاستفادة المثلى منها، مع تضمين الاستدامة في جميع جوانب التخطيط الاستراتيجي لضمان البقاء في المقدمة في عالم الأعمال المتغير.

٣- **تعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة:** عبر فتح قنوات تواصل فعّالة تتيح لهم المشاركة في العمليات اليومية والاستراتيجية، إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء منصات إلكترونية أو تطبيقات مخصصة لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم بشكل دوري، فمثل هذه المنصات يمكن أن تتضمن استبيانات تفاعلية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز المشاركة الفعّالة، كما يمكن أن تساهم في بناء علاقة قوية بين أصحاب المصلحة والإدارة وتضمن دمجهم في اتخاذ القرارات المهمة.

٤- **إجراء تقييم شامل ودوري للأداء** يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المختلفة مثل التوجه الريادي، والأخلاقيات، وإدارة الموارد. يتضمن هذا النظام تقييم التأثيرات المحتملة لقرارات الأعمال على أصحاب المصلحة، مما يتيح للإدارة اتخاذ قرارات أكثر استباقية وشفافية، مع تقديم تقارير دورية لتحسين العمليات وتعزيز جودة القرارات.

٥- **تعزيز الابتكار والتوجه الريادي** من خلال برامج تحفيزية وورش عمل تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتطوير أفكار جديدة. يمكن دعم هذا التوجه بإنشاء مختبرات ابتكار داخل المؤسسة، توفر الموارد

والأدوات اللازمة لتحويل الأفكار إلى مشاريع مستدامة قابلة للتنفيذ، مما يسهم في استكشاف فرص جديدة ويعزز روح الريادة لدى العاملين.

٦- **الموازنة في اتخاذ القرارات** اعتماد استراتيجية متوازنة في اتخاذ القرارات تجمع بين تحليل المخاطر وتقييم المكافآت، وذلك عبر تطوير إطار عمل لإدارة المخاطر يُمكن من تحديد وتقييم المشاريع ذات المخاطر العالية. يساهم هذا النهج في اتخاذ قرارات مدروسة تحقق عوائد مجزية مع تقليل التعرض للمخاطر، وحماية سمعة المؤسسة على المدى الطويل.

٧- **تنويع الخدمات والمنتجات: إجراء** دراسات سوقية دورية لفهم احتياجات الزبائن بشكل أفضل. بناءً على هذه الدراسات، يمكن تعديل أو إضافة خدمات جديدة تعكس احتياجات المجتمع.

٨- **إعادة تقييم نموذج القيادة:** مراجعة هيكل القيادة الحالي لتقديم المزيد من الاستقلالية للعاملين، مع الحفاظ على العمل الجماعي، من خلال تفعيل آليات تفويض الصلاحيات وخلق بيئة تعزز من مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

٩- **تعزيز ثقافة التعاون:** تنظيم فعاليات وأنشطة جماعية لتعزيز العلاقات بين العاملين وتعزيز العمل الجماعي. يمكن أن تشمل هذه الفعاليات تدريبات على بناء الفريق والمشاريع المشتركة.

١٠- **تعزيز التدريب والتطوير المستمر:** تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز مهارات القيادة والأخلاقيات المهنية لدى جميع المستويات، يمكن أن تركز هذه البرامج على كيفية التعامل مع الأخطاء بشكل إيجابي وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.

١١- **إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى:** التعاون مع منظمات غير ربحية أو شركات لتعزيز الأنشطة التجارية التي تحقق فوائد طويلة الأمد، مما يساعد على تحسين سمعة العتبة وزيادة شريحة العملاء.

١٢- **الاستثمار في التكنولوجيا:** استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات الداخلية، مثل تبني نظم إدارة المشاريع الرقمية لتعزيز الشفافية والتواصل بين الفرق المختلفة.

باستخدام هذه الآليات، يمكن لإدارة العتبة العباسية المقدسة تعزيز قدرتها وكفاءتها، والحفاظ على مكانتها وموقعها التنافسي في سوق الأعمال.

ثانياً: مقترحات الدراسات المستقبلية

بالاستناد إلى أهمية متغيرات البحث وإمكانية إرتباطها بمتغيرات أخرى، قدم الباحث مجموعة من اقتراحات الباحثين في مجال الفكر الإداري، بهدف توجيه دراسات وأبحاث مستقبلية، تضمنت هذه الاقتراحات الآتي:

١- إجراء دراسات وأبحاث مشابهة للنموذج الحالي في المنظمات الصناعية.

٢- دور القيادة المسؤولة والثقافة التنظيمية في مشاركة الأفكار الإبداعية.

٣- علاقة التوجه الريادي بإدارة المخاطر واستراتيجيات البقاء في المنظمات.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: المصادر العربية

الكتب

١. السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٨)، الريادة وإدارة منظمات الاعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص ٣٥٢.
٢. الكاظمي، محمد سعيد عبد الحسين (٢٠١٥)، شرح عهد الامام علي بن ابي طالب (ع) الى مالك الاشرع عامله على مصر، دار الكفيل للطباعة والنشر، كربلاء، العراق
٣. خصاونة، عاكف لطفي، (٢٠١٥)، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٤. نصر، عزة جلال (٢٠٠٨) الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة-رؤية استراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، مصر.

الاطاريح والرسائل

٥. أبو داود، سلمى يوسف (٢٠٢١) دور التوجه الريادي في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين في الكليات الجامعية بغزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة في جامعة الاقصى بغزة، جامعة الاقصى - غزة.
٦. الجعيثي، ختام قاسم مصطفى (٢٠١٧) درجة ممارسة مديري المدارس الاهلية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة فلسطين.
٧. السبيعي، قوت بنت ناصر بن فراج (٢٠١٩) واقع تطبيق إعادة القيادة الرائدة لدى قائدات المدارس الثانوية في الأحياء الشرقية لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، السعودية.
٨. الحكيم، سحر محمد (٢٠٢٣) القيادة المسؤولة ودورها في جودة الخدمات المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الهيئة العامة للمياه الجوفية / بغداد، بحث دبلوم، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.

٩. العتيبي، احمد (٢٠١٣)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الاخلاقية وعلاقتها بقيمتهم التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
١٠. العوادي، هيثم فاخر (٢٠١٨). التسويق الحسي ودوره في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي)، كربلاء.
١١. جندب، عبدالوهاب أحمد علي (٢٠١٣) أثر التوجهات الاستراتيجية والإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي/دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
١٢. سعود، إسماعيل (٢٠١٣) دور الابداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
١٣. عبد الغني، بوزناق (٢٠١٣) مساهمة الابداع التكنولوجي في تعزيز تنافسية المنظمة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة محمد خيضر، الجزائر.
١٤. عمرو، مرفت وليد يوسف (٢٠٢١) مدى توافر سمات القيادة الريادية لدى المشرفين التربويين في مديريات التربية والتعميم في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، محافظة الخليل، فلسطين.

البحوث والمجلات

١٥. ال فيحان، ايثار عبد الهادي وسلمان، سعدون محسن (٢٠١٢) دور حاضنات الاعمال في تعزيز ريادة المنظمات، مجلة جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية (٣٠).
١٦. ال مراد، نجلة يونس والزيدي مروة محمد قاسم (٢٠٢٢) وصف وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات التوجه الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الإنتاجية في مدينة الموصل، مجلة اقتصاديات الاعمال للعلوم التطبيقية، (٦)٣.
١٧. الابراهيم، أحمد عبد الحسن، وبربير، حسن طاهر. (٢٠٢٣). القيادة المسؤولة وأثرها في نجاح استراتيجيات مكافحة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية في كلية المستقبل الجامعة. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٩ (العدد الخاص الجزء ٢)، ٢٨٦-٢٩٨.
١٨. أحمد، شهيناز فاضل وعبد الجليل، احمد نظير، (٢٠٢٠)، انعكاس اليقظة الاستراتيجية في التوجه الريادي - دراسة تطبيقية في شركة ما بين النهرين، مجلة الادارة والاقتصاد - العدد ١٠٢.

١٩. الجرجري، احمد سليمان محمد و العبيدي، ندى كريم حميد (٢٠٢٣) تشخيص أبعاد القيادة الريادية بحث ميداني تحليلي في شركة آسياسيل للاتصالات النقالة مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية , المجلد ٥, العدد ١, الصفحات ٧٥-٨٨
٢٠. السابر، عمر ياسين محمد (٢٠١٧) العلاقة بين التوجه الريادي والتوجه السوقي وأثرهما في الميزة التنافسية دراسة لعينة من العاملين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة – العدد ٢١.
٢١. الصقال، أحمد هاشم، والطائي، إبراهيم عليوي حسين. (٢٠٢٣). الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الإدارية في الجامعة العراقية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ١٧٣، ٤٩-٦٥.
٢٢. الطائي، إبراهيم عليوي حسين. (٢٠٢٤). الاستشراف الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي: دراسة تحليلية في الجامعة العراقية مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية (مجلة الدنانير سابقاً)، ٣(١)، ١٨٤-١٩٩.
٢٣. العزاوي، شفاء محمد علي و عبدالامير، علي حسين (٢٠١٩) الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع، بحث استطلاعي تحليلي في شركة الزوراء العامة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٥(١١٢)، ١٠٨-١٣٢.
٢٤. العزاوي، شفاء محمد علي ومحسن، زيد حضير، (٢٠١٧)، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي بحث ميداني في عدد من كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية.
٢٥. العطوي، عامر علي حسين والكعبي، حميد سالم غياض (٢٠١٢) دور مناخ التنوع في تعزيز العالقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجه الريادي للمنظمات، مجلة كلية افيدين الر الجامعة للعلوم، العدد ٤٤.
٢٦. العيثاوي، أحلام إبراهيم والكواري، أسماء علي جهام، (٢٠٠٩): دور الابداع الاداري في استراتيجية تطوير التعليم العام في قطر، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (٢٣).
٢٧. الموسوي، بتول عطية خلف (٢٠٠٩) تأثير الابداع التكنولوجي في تطوير منتجات المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (٧٨). النعيمي، محمد عبد العال (٢٠١٦)، أثر العلاقة بين التوجه الريادي التدريجي والجزري على الفعالية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثامن والأربعون. النوفل، سلطان احمد خليف وال مراد، نبال يونس ونجيب، صبا محمد (٢٠١١) مدى توافر الخصائص الريادية لدى القادة الإداريين (دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية العلمية الدورية، ٤(٤).

٢٩. المتبوت، احمد محمد والحيالي، سارة عبد الفتاح (٢٠١٧) التوجه الريادي للقيادات الادارية وأثره في تحسين عمليات الانتاج: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المنظمة العامة للابسة الجاهزة في محافظة نينوى مجلة الإدارة والاقتصاد السنة الاربعون، العدد (١١).
٣٠. الياسري، أكرم محسن وكامل، سهاد برقي (٢٠١٣) أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق مجلة الادارة والاقتصاد -المجلد الثاني -العدد ٨.
٣١. علي، منار حيدر واخرون (٢٠٢٠) التوجهات الجديدة للصناعة المصرفية في ظل العولمة المالية ودورها في تعزيز ابعاد التوجه الريادي المصرفي دراسة تطبيقية في مصرف افدين الر - فرع كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٢، العدد ٢٤.
٣٢. حسن، شفاء بلاسم (٢٠٢١) الاستغراق الوظيفي وتأثيره في تحقيق الابداع، بحث تحليلي في مصرف اشور الاهلي، مجلة كلية التراث الجامعة (٣١) ١.
٣٣. حسن، شفاء بلاسم والجنابي، اميرة هاتف (٢٠١٤) إمكانية تطبيق الانموذج التفاعلي للأبداع في بيئة التصنيع العراقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد(٤١).
٣٤. حسين، ميسون علي، (٢٠١٣) الريادة في منظمات الأعمال مع الأشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (٢١)، العدد (٢) .
٣٥. خليف، سلطان احمد و جميل، خالد محمد (٢٠١٢) الأشرطة التنظيمية الحمراء وانعكاساتها على التوجه الريادي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض منظمات محافظة نينوى ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٠١، العدد ٨٢.
٣٦. خليل، نبيل سعيد واخرون (٢٠١٩) تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية، جامعة جنوب الوادي، كلية التربية في الغردقة، مجلة العلوم التربوية، المجلد ٢، العدد ٤.
٣٧. زغمار، عياش و زبير (٢٠١٧) أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ٩ (١)، ٧٨-١٠٤.
٣٨. سويدات، احمد عبدالله والشيخ، فؤاد نجيب، (٢٠١٧)، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية اتخاذ القرار الداري، المجلة الأردنية الإدارة الاعمال، المجلد (١٣)، العدد (١)، عمان، الاردن.
٣٩. عابدين، محمد عبد القادر وشعبيات، محمد عوض، وحبلية، بنان محمد، (٢٠١٠) درجة ممارسة المديرين القيادة الاخلاقية كما يقدرها معلمو المدارس الحكومية في محافظة القدس، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد (٢)، العدد (٢٨)، فلسطين.

٤٠. قاسمية، نجاح، وعارف عطاري. "درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية للقيادة المسؤولة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. "مجلة العلوم التطبيقية الأردنية - سلسلة العلوم الإنسانية ٣٨، العدد ٢ (٢٠٢٤): ١٠٤-١٢٠.
٤١. ماجد، هدى حقي وعلي، عالية جواد محمد، (٢٠٢٠)، إمكانية تبني سلوكيات القيادة الاصيلية لتحقيق التوجه الريادي- بحث ميداني في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية- المجلد ٢١-العدد ٠٢ - ج ٢.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

Books

42. Cameron, K., & Caza, A. (2005). Developing strategies and skills for responsible leadership. Handbook on responsible leadership and governance in global business, 87-111.
43. Collins Concise English Dictionary. (1978). London: Collins,640.
44. Doh, J. P., & Stumpf, S. A. (Eds.). (2005). Handbook on responsible leadership and governance in global business. Edward Elgar Publishing.
45. Goldsmith, R. E., & Foxall, G. R. (2003). The measurement of innovativeness. The international handbook on innovation, 5, 321-330.
46. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior. pearson.
47. Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David, Hoffman, Alan N, Bamford, Charles E. (2018). Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability, Global Edition (Fifteenth Edition). Harlow, United Kingdom: Pearson Education.
48. Maxwell, J. C. (2009). How successful people think: Change your thinking, change your life. Hachette UK.
49. Morrissey, S.(2010) The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace and Surviving One That Isn't.
50. Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Cambridge: Harvard Business School Press.
51. Mintzberg, H. (1979). "The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research".

Prentice-Hall.

Theses and dissertations

52. Abuya Paul O., 2016, "Entrepreneurial Orientation And Performance Of Commercial Banks In Kenya", Master of Science in Entrepreneurship and Innovation Management, School of Business the University of Nairobi.
53. Bahula, Aubrey, Mokgele., 2012, "The Impact Of Entrepreneurial Orientation On Performance In The Metals And Engineering Industry", The Requirements For The Degree Of Master Of Business Administration, University Of Pretoria.
54. Blanchard, K. (2020). Is responsible leadership possible? Exploring the experiences of business leaders, educators, and scholars (Doctoral dissertation, The University of Western Ontario (Canada)).
55. Bleeker, I. (2011). The influence of entrepreneurial orientation on the innovation process: Empirical research on manufacturing SMEs (Master's thesis, University of Twente).
56. Ellis, Mark. (2020). A Process Theory of Responsible Leadership (Thesis's doctors, Faculty of Sheffield Hallam Business School).
57. Fehintola, V. A. (2023). Goal-setting and relational intelligence training in fostering entrepreneurial motivation and organisational success among small-scale business owners in Ibadan, Nigeria (Doctoral dissertation).
58. Flocy, J. (2017). Responsible leadership: A behavioral perspective. (Dissertation's Doctors, Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University).
59. Hassan, A. (2020). A Synthesis of Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurial Marketing to Enhance the Effectiveness of Approaching the Market by SMEs in Periods of Economic Transition (Doctoral dissertation, University of York).
60. Lalor, C. (2020). Responsible Leadership: Developing the Concept of Leader Character From a Virtue Ethics Perspective (Doctoral dissertation, University of Pretoria (South Africa)).
61. Mahohoma, T. (2018). The impact of entrepreneurial competencies on the performance of SMEs in the eThekweni Municipal Region, KwaZulu-Natal, South Africa (Doctoral dissertation).
62. Ng'aru, P. N. (2019). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Growth of Mid-Sized Enterprises in Kenya (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).
63. Sefako, J. M. (2021). Towards responsible leadership within the South African national parks (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
64. Venter, Anton, (2014) "An analysis of the influence of entrepreneurial orientation on business

success in selected small and medium-sized enterprises" Dissertation submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION at the North-West University.

65. Victor, Udeozor Chukwuemeka, (2011) " INFLUENCE OF CULTURE ON ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND PERFORMANCE OF NIGERIAN FIRMS “, Submitted to the postgraduate school of Nottingham University Business School in partial fulfilment of the requirements for the degree of MASTERS IN SCIENCE.

Researches

66. Al-Anzi , Q., & Razzaq, H. (2023). The impact of strategic capabilities on organizational proactivity in a sample of tourism companies in Najaf. *Journal of Kufa Studies Center*, 1(71), 59-80.
67. Abdullah Al Mamun, Naresh Kumar, Mohamed Dahlan Ibrahim, Mohd Nor Hakim Bin Yusoff, (2017), “Validating The Measurement Of Entrepreneurial Orientation”, *Economics & Sociology Journal*, Vol.10, No.4.
68. Abosede, Julius Adebisi & et al (2018), Corporate entrepreneurship and international performance of Nigerian banks, *Journal of Economics and Management*, Vol. 32 (2).
69. Achtenhagen, L. (2020). Entrepreneurial orientation–An overlooked theoretical concept for studying media firms. *Nordic Journal of Media Management*, 1(1), 7-21.
70. Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.
71. Afum, J., et al. (2020). Achieving sustainable growth: Balancing economic, social, and environmental dimensions. *Sustainability Science*, 15(1), 3-15.
72. Agarwal, R., & Bhal, K. (2020). European Commission's Sustainable Growth Goals. *Journal of European Studies*, 18(2), 10-25.
73. Ahmed, F., Faraz, N. A., Xiong, Z., & Ma, Y. (2023). The multilevel interplay of responsible leadership with leader identification and autonomous motivation to cultivate voluntary green behavior. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-29.
74. Akhtar, M. W., Javed, M., Syed, F., Aslam, M. K., & Hussain, K. (2020). Say no to wrongdoing: the serial mediation model of responsible leadership and whistleblowing intentions. *International Journal of Manpower*, 42(5), 889-903.
75. Akhtar, S., et al. (2023). "Green Innovation and Responsible Leadership." *Journal of Cleaner*

- Production.
76. Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). (Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors?
 77. Al Mamun, A., Kumar, N., Ibrahim, M. D., & Bin, M. N. H. (2017). Validating the measurement of entrepreneurial orientation. *Economics & Sociology*, 10(4), 51-66.
 78. Girdharwal, N. (2020). The effective executive: the definitive guide to getting the right things done. *Indian Journal of Marketing*, 50(1), 65-69.
 79. al-Ani, Alaa Abd al-Mawjud & Marwan Hamed, Mustafa (2021) Employing the dimensions of entrepreneurial leadership in achieving service quality: a field study in Al-Rafidain Bank and its branches in the city of Mosul. *Journal of Business Economics for Applied Research*, 1(2).
 80. Algharibawi, A. (2020). The role of sustainable performance in organizational vision. *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), 50-65.
 81. Al-Ibrahimi, A. A. H., & Bariber, H. T. (2023). Responsible leadership and its impact on the success of strategies to combat administrative corruption an applied study at Al-Mustaqbal University College. *Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences*, 19(Special Issue part 2).
 82. Aliyu, Mukhtar Shehu & Rogo, Halilu Bello & Rosli Mahmood (2015) "Knowledge Management, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Culture" *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 23.
 83. Al-Saqqal, A. H., & Al-Taie, I. A. H. (2022). Strategic Intelligence and Its Impact on Human Resource Management Strategies An analytical survey of the opinions of a sample of administrative leaders at the Iraqi University). *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 18(3), 359-384.
 84. Ambad, Sylvia Nabila Azwa & Wahab, Kalsom Abdul, (2013) "Entrepreneurial Orientation among Large Firms in Malaysia: Contingent Effects of Hostile Environments", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 16.
 85. Antonio, F., Felipe, Y. A., Roberto, C., & Mauro, J. (2015). Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. *RAE*, Sao Paul.
 86. Aroyeun, T. F., Adefulu, A. D., & Asikhia, O. U. (2018). Effect of competitive aggressiveness on competitive advantage of selected small and medium scale enterprises in Ogun State Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 10(35), 125-135.
 87. Arshi, T. A. (2016). Entrepreneurial orientation and its impact on innovation intensity in the Omani corporate sector.

88. Ashton, M. C., Lee, K., & Vries, R. E. d. (2014). The HEXACO Honesty-Humility, Agreeableness, and Emotionality Factors A Review of Research and Theory. *Personality and Social Psychology Review*. doi: 10.1177/1088868314523838.
89. Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60, 566–575.
90. Avlonitis, G.J. & Tzokas, N. 1994. Assessing the innovativeness of organizations & its antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing* 28(11): 5-28.
91. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
92. Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (2002), "Transformation and charismatic leadership: The road ahead, New York, Erlbaum.
93. Baker, W., Cross, R., & Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 328-342.
94. Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
95. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
96. Batool, S., Ibrahim, H. I., & Adeel, A. (2024). How responsible leadership pays off: Role of organizational identification and organizational culture for creative idea sharing. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(2), 100057.
97. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The Strength Model of Self-Control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355.
98. Baumgartner, S., Petersen, T., & Schiller, J. (2018). The concept of responsibility: Norms, actions and their consequences. *Actions and Their Consequences* (April 4, 2018).
99. Beliaeva, Tatiana,(2014)," ANTECEDENTS AND PERFORMANCE OUTCOMES OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION:A COMPARATIVE CROSS-COUNTRY STUDY", LAPPEENRANTA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY.
100. Bojica, Ana Maria; Fuentes, Maria del Mar; Gómez-Gras, José María, (2011), "Radical and incremental entrepreneurial orientation: The effect of knowledge acquisition", *Journal of Management & Organization*, Vol. 17 No.3: 326-343.
101. Bonfanti, A., et al. (2021). Triple Bottom Line Theory: Revisiting sustainability in business operations. *Journal of Business Ethics*, 32(4), 2490-2504.
102. Bovens, M. (1998), *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organizations*, Cambridge University Press, Cambridge.

103. Braunerhjelm, P., & Carlsson, B. (2021). Charismatic leadership and entrepreneurial intentions: The mediating role of innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-16.
104. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
105. Brown, Michael, & Trevino Linda, (2006), "Ethical leadership: a Review and future directions", the leadership quarterly, Vol.14, No.8.
106. Byrne, B. (2010) " Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming " 2nd ed , Taylor and Francis Group, LLC , U . S . A .
107. Cameron, K. (2012). Responsible leadership as virtuous leadership. *Responsible leadership*, 25-35.
108. Cameron, K. S. & A. Caza (2002), 'Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness', *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 33-48.
109. Cameron, K. S., D. Bright, & A. Caza (2004), 'Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance', *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
110. Cameron, K. S., J. E. Dutton & R. E. Quinn (eds.) (2003). *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
111. Carayannis, E, G, Samara, E.T and Bakouros, Y.L, (2015): *Innovation and entrepreneurship theory \,cx policy and practice*, 1st ed, Springer International Publishin, Berlin.
112. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
113. Carroll, A. B. (2003). Ethical leadership: From moral manager to moral leader. *Rights, relationships and responsibilities*, 1, 7-17.
114. Castillo, E. A., Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2020). "Responsible Leadership: A Review and Insights into the Future." *Journal of Business Ethics*.
115. Castillo, M. M., Sánchez, I. D., & Dueñas-Ocampo, S. (2020). Leaders do not emerge from a vacuum: Toward an understanding of the development of responsible leadership. *Business and Society Review*, 125(3), 329-348.
116. Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview.
117. Chalchissa, A. K., & Bertrand, S. B. (2017). Competitive Strategy Orientation and Innovative Success: Mediating Market Orientation a Study of Small-Medium Enterprises.

- Global Journal of Management and Business Research, 17(3), 65-84.
118. Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66.
119. Chen, X., Li, Y., Hu, Y., & Yu, G. (2023). The impact of general manager's responsible leadership and executive compensation incentive on enterprise ESG performance. *Sustainability*, 15(15), 11883.
120. Cheng, K., Guo, L., & Lin, Y. (2022). Standing in customers' shoes: How responsible leadership inhibits unethical pro-organizational behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1019734.
121. Chere NA.,2014,"An analysis of entrepreneurial orientation in selected small and medium-sized enterprises" ,the degree Magister in Business Administration at the Potchefstroom Campus of the North-West University.
122. Chowdhury, S. D., Mishra, S., & Meisner, M. J. (2022). Stakeholder Pressure and Managerial Attitudes Toward Corporate Social Responsibility: The Moderating Role of National Culture. *Journal of Business Ethics*, 179(1), 9–24.
123. Chukwudum, V., & Fragouli, E. (2019). The role of responsible leadership in creating a risk culture that promotes sustainable innovation in business. *Risk and Financial Management*, 1(1), 76-82.
124. Cohen, T. R., & Morse, L. (2014). Moral character: What it is and what it does. *Research in organizational behavior*, 34, 43-61.
125. Cools, E., & Van den Broeck, H. (2007/2008). The hunt for the Heffalump continues: Can trait and cognitive characteristics predict entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Strategy*, 18 (2), 23– 41.
126. Cooper, D.R. & Schindler, P.S. 2014, *Business research methods* (12th edn). Boston: McGraw-Hill
127. Coulson-Thomas, C. (2019). Responsible leadership and engaging and retaining talent. *Effective Executive*, 22(4), 7-21.
128. Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1998). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies*, 25 (3), 217–234.
129. Covin, J., & Lumpkin, U. (2011). Entrepreneurial interventionism and challenges of youth unemployment in Nigeria; *Global Journal of Management and Business Research*, *Global Journal International*, 11(7), 1-10.
130. Daly, H. E. (1990). Toward some operational principles of sustainable development. *Ecological Economics*, 2(1), 1.

131. Daly, H. E., & Cuens, A. (1992). An ecological-economic assessment of deregulation of international commerce under NAFTA. *Ecological Economics*, 5(2), 125-144.
132. Danarahmanto, A. (2020). Sustainability practices and long-term investments in the insurance industry. *Journal of Financial Management*, 28(3), 115-125.
133. Dapper, Regina Ekiyor Edwin. "Leadership styles and entrepreneurial orientation." *Leadership* 11.8 (2019): 88-94.
134. Deakin, D. and Freel, M., (2003), *Entrepreneurship and Business planning*, London : McGraw Hill.
135. DeConinck, J. B., DeConinck, M. B., & Moss, H. K. (2016). The relationship among ethical leadership, ethical climate, supervisory trust, and moral judgment. *Academy of Marketing Studies Journal*, 20(3), 89-99.
136. Dess , Gregory G. , Lumpkin , G.T. & Taylor , Marilyn L. , 2005 " Strategic anagement : Creating Competitive Advantages " , 2nd ed , McGraw – Hill , USA.
137. Dess, G.G., & Lumpkin, G.T. (2005a). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive*. Vol. 19, No. 1, 147-153.
138. Dess, G.G., & Lumpkin, G.T. (2005b). Entrepreneurial orientation as a source of innovative strategy, in Floyd, S.W., Roos, J., Jacobs, C., and Kellermanns, F. (Eds.): *Innovating Strategy Process*, Blackwell, Oxford, UK, pp. 3–9.
139. Dewberry, C. (*Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice*) First published, Published in the Taylor & Franci, 2004.
140. Doh, J. P. (2018). The Ecosystem of Stakeholder Influence: A Cross-National Analysis of Political CSR Preferences. *Journal of Management Studies*, 55(1), 12–35.
141. Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255-274.
142. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
143. Dragic, Z. (2016). How to be a Responsible Leader: Leadership Models in Comparison.
144. Dugan, J. P., et al. (2011). "Cultural Dimensions and Responsible Leadership." *Leadership Quarterly*.
145. Dwumah, P., Amaniampong, E. M., Animwah Kissiedu, J., & Adu Boahen, E. (2024). Association between entrepreneurial orientation and the performance of small and medium enterprises in Ghana: the role of network ties. *Cogent Business & Management*, 11(1),

- 2302192.
146. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
147. Economist : Feeling the heat: American bosses are starting to take global warming seriously. 2005; 63.
148. Ejdys, J. (2016). Entrepreneurial orientation vs. innovativeness of small and medium size enterprises, *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 2016, 6(1), 13-24.
149. Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.
150. Elshaer, I. A., & Sobaih, A. E. E. (2022). I think I can, I think I can: Effects of entrepreneurship orientation on entrepreneurship intention of Saudi agriculture and food sciences graduates. *Agriculture*, 12(9), 1454.
151. Enslin, C., Wolfswinkel, M., & Terblanche-Smit, M. (2023). Responsible leadership through purpose-driven brand building: Guidelines for leaders in Africa. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 3427.
152. Esfahani, M. (2019). Sustainability techniques for global market competitiveness. *International Business Review*, 7(1), 1-10.
153. Filipp, S. (2018). Cultural Contingencies in Entrepreneurial Orientation–Firm Performance Relationship.(1-64)
154. Fobbe, L. (2021). Stakeholder Management in Social Work: A Research Agenda. *Journal of Social Work*, 21(1), 49–56.
155. Foldøy, M. A., et al. (2021). "Corporate Social Responsibility and Responsible Leadership." *Journal of Organizational Change Management*.
156. Fombrun, C. (1996), *Reputation: Realizing Value for the Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
157. Freeman, R. E. (2023). Leadership responsibility in sustainable business practices. *Journal of Business Leadership*, 30(4), 360-374.
158. Freeman, R. E. (2023). *Stakeholder Theory: State of the Art*. Cambridge University Press.
159. Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2019). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. *Business Ethics Quarterly*, 29(1), 7–32.
160. Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. Yale University Press.
161. Fry, L. W., (2003), "Toward a theory of spiritual leadership", Accepted 3 September 2003.
162. García, J. A. C., Pino, J. M. R., Elkhwesky, Z., & Salem, I. E. (2022). Identifying core

- “responsible leadership” practices for SME restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (ahead-of-print).420-452.
163. Geissdoerfer, M., et al. (2016). Sustainable development: A stakeholder perspective. *Journal of Cleaner Production*, 112(4), 1210-1222.
164. Georgescu, Ş. D. (2013). *The Moral Manager: Regaining Ethics for Business*. *Business Excellence and Management*, 3(4), 24-29.
165. Gerbasi, A., Porath, C. L., Parker, A., Spreitzer, G., & Cross, R. (2015). Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1423.
166. Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (2005). *Management: people, performance, change*. (No Title).
167. Gond, J.-P., et al. (2012). "Human Resource Management and Responsible Leadership." *Human Resource Management Review*.
168. Graham, J. *Outdoor Leadership: Technique, Common Sense & Self-Confidence; Mountaineers: Seattle, WA, USA, 1997*
169. Gupta ,Vishal & Gupta, Alka (2015), *The Concept of Entrepreneurial Orientation , Foundations and Trends in Entrepreneurship Published, Vol. 11, No. 2.*
170. Gurria, Angel, (2015): *The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*, OECD Publishing, Paris. www.oecd.org.
171. Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197-213.
172. Hadi, M. S. (2022). The possibility of employing the relationship between knowledge managers and the accumulation of knowledge in promoting the entrepreneurial orientation. *Managerial Studies Journal*, 16(33).
173. Hansen, E. G. (2008). *Responsible leadership requires responsible leadership systems: The case of Merck Ltd., Thailand*. Thailand (36).
174. Hafeez, M. H., Alghatas, F., & Tunio, M. N. (2021). Strategic leadership and organizational innovation: The mediating role of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 134, 34-45.
175. Haidar, J. I. (2012). The impact of business regulatory reforms on economic growth. *Journal of the Japanese and international economies*, 26(3), 285-307.
176. Han, S. J., et al. (2019). "Responsible Leadership and Employee Well-Being." *Journal of Business Ethics*.

177. Haque, A. U., et al. (2019b). "Responsible Leadership and Employee Retention: A Cross-Industry Study." *Human Resource Management Review*.
178. Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
179. Herlinawati, Erna & et al (2019), The effect of entrepreneurial orientation on smes business performance in Indonesia, *Journal of Entrepreneurship Education*, Volume 22, Issue 5.
180. Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., García-Piqueres, G., Pina e Cunha, M., & Rego, A. (2024). How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2781-2813.
181. Hormio, S. (2023). Collective responsibility for climate change. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, e830.
182. <https://www.irakipedia.org/wiki/5210>
183. Huang, Shihping Kevin & Wang, Yu-Lin, (2011) "Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises
184. Hughes, Mathew & Morgan, Robert E. (2007), Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth, *Industrial Marketing Management*, no.36.
185. Huo, C., Safdar, M. A., & Ahmed, M. (2023). Impact of responsible leadership on sustainable performance: a moderated mediation model. *Kybernetes*.
186. Hussain, M., et al. (2018). Sustainability and market signaling in the financial sector. *Journal of Financial Economics*, 42(4), 1190-1205.
187. Identity, R. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers Nicola M. Pless. *Journal of Business Ethics*, 74, 437-456.
188. Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
189. Ismail, S. S. M., & Hilal, O. A. (2023). Behaving green.. who takes the lead? The role of responsible leadership, psychological ownership, and green moral identity in motivating employees green behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 11-29.
190. Jeronen, E. (2023). Sustainable growth: A new perspective. *Journal of Sustainable Development*, 4(1), 3-12.
191. jin Su, De & Sohn, Dong-Won, (2015) "Roles of entrepreneurial orientation and guanxi network with parent university in start-ups' performance: evidence from university spin-offs in China", *Asian Journal of Technology Innovation*, 23:1, 1-19.
192. Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of*

- Management Review, 24(2), 206-221.
193. Jordan Journal of Applied Science-Humanities Series, 38(2).
194. Kanungo R.N. & Mendonca, M.(2018), "Ethical Leadership in Three Dimensions", Journal of human values, Vol.4, No.2.
195. Kesse Appiah, Z. (2020). The impact of leadership styles on employees' job performance: XYZ organization in Ghana.
196. Khana, Sher Zaman & et al (2019), Entrepreneurship posture and new venture performance in Pakistan, Human Systems Management Journal, no. 38.
197. Khandwalla, P. N. (1976–1977). Some top management styles, their context and performance. *Organization and Administrative Sciences*, 7 (4), 21–51.
198. Kinena, K. (2014). Responsibility as a condition for meaningful action. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 4375-4378.
199. Koh, C. A. G. C. (2016). Factors influencing responsible leadership in Singapore: examining the role of context.
200. Kosa, Abdella Idris Mohammad, and Dereje Ajibie, (2018), Entrepreneurial orientation and venture performance in Ethiopia: the moderating role of business sector and enterprise location, *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol. (8), Iss. (25). Issn 2251-7316.
201. Kujala, J., Kärri, T., & Arto, K. (2022). Stakeholder Engagement and Socially Responsible Public Procurement. *Journal of Business Ethics*, 179(4), 1133–1146.
202. Kusumawardhani, A., McCarthy, G., & Perera, N. (2009). Framework of entrepreneurial orientation and networking: a study of SMEs performance in a developing country.
203. Lavafan, Omid & Soltani , Iraj ,(2014), The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Isfahan municipality employees, *International Journal of Management & Information Technology*, Vol.9, No.1.
204. Lathan's, F.; Lathan's, B.C.; Lathan's, K.W. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 14th ed.; IAP: Charlotte, NC, USA, 2021
205. Lee , Sang M& Peterson Suzanne J. (2000), Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness, *Journal of World Business* , 35(4) .
206. Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five- Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571-1582. doi: 10.1016/j.paid.2004.09.016.
207. Lee, S. M., & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service business*, 3, 1-13.
208. Li, M., Yang, F., & Akhtar, M. W. (2022). Responsible leadership effect on career success:

- the role of work engagement and self-enhancement motives in the education sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 888386.
209. Liu, R., Yue, Z., Ijaz, A., Lutfi, A., & Mao, J. (2023). Sustainable business performance: Examining the role of green HRM practices, green innovation and responsible leadership through the lens of pro-environmental behavior. *Sustainability*, 15(9), 7317.
210. Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: A nonlinear dynamics model. *American behavioral scientist*, 47(6), 740-765.
211. Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21 (1), 135–172.
212. Margahana, H., & Negara, S. T. (2019). Self Efficacy, Self Personality And Self Confidence On Entrepreneurial Intention: Study On Young Enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(1).
213. Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of business ethics*, 74, 329-343.
214. Maak, T. (2017). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 112–127.
215. Maak, T., & Pless, N. M. (2005). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66, 99-115.
216. Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 73–87.
217. Maak, T., & Pless, N. M. (2021). "The Role of Relational Intelligence in Responsible Leadership." *Journal of Business Ethics*.
218. Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). "Responsible Leadership in Cross-Border Contexts: The Role of Cultural Values." *Journal of World Business*.
219. Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
220. Maak, Th. and N. M. Pless: 2006b, 'Responsible Leadership in a Stakeholder Society', *Journal of Business Ethics* 66, 99–115.
221. Marques, T. A., et al. (2023). "The Impact of Responsible Leadership on Employee Burnout and Turnover Intentions in Healthcare." *Leadership Quarterly*.
222. Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., & de Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *International Journal of Project*

- Management, 36(2), 255-266.
223. Matthews, R. A., Michelle Diaz, W., & Cole, S. G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel review*, 32(3), 297-318.
224. Maxwell, J. C., 2019. *The Heart of Leadership: The John Maxwell team*. [Online] Available at: <https://johnmaxwellteam.com/the-heart-of-leadership/> [Accessed on 2 December 2019].
225. Maxwell, J. C. (2009). *How successful people think: Change your thinking, change your life*. Hachette UK.
226. Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: The mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 7-16.
227. Mehralian, G., Yusefi, A. R., Bahmaei, J., & Bordbar, S. (2024). Examination of ethical intelligence and cognitive flexibility of nurses and their role in predicting the level of patient privacy protection. *BMC nursing*, 23(1), 1-12.
228. Merz, G. R., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16, 551–564.
229. Miller, A., & Camp, B. (1986). Exploring determinants of success in corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 87-105.
230. Miller, D. & Friesen, P.H. 1982. Innovation in conservative & entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3(1): 1-26.
231. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791.
232. Miller, D. (2011), “Miller (1983) Revisited: A reflection and Some Suggestions for the Future”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 35 No. 5, pp.873-894.
233. Miller, D. and Friesen, P. (1978) Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 921–933.
234. Miller, D., & Friesen, P. H. (1977). Strategy making in context: Ten empirical archetypes. *The Journal of Management Studies*, 14 (3), 253–280.
235. Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24, 294–316.
236. Miller, T. (2022). Responsible leadership competencies in accounting education.
237. Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16 (2), 44–53.
238. Mirvis, P., DeJongh, D., Googins, B., Quinn, L., & Van Velsor, E. (2010). Responsible leadership emerging. *Individual, Organizational and Collective Frontiers*. University of

- Pretoria, available at.
239. Mirza, F. M., Bergland, O., & Khatoon, I. (2016). Measuring the degree of competition in Pakistan's banking industry: An empirical analysis. *Applied Economics*, 48(53), 5138-5151.
240. Miska, C., Stahl, G. K., & Mendenhall, M. E. (2013). Intercultural competencies as antecedents of responsible global leadership. *European Journal of International Management*, 7(5), 550-569.
241. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
242. Mohamad, Zainatulhani & Bin Abdul Rahim, Mohamad Zulkifli & Habsah Muda & Roslida Razak & Mohd Rosli Mohamed & Abdul Malek Tambi & Hartini Abdul Ghani (2018) "The Interactive Effects of Entrepreneurial Orientation, Islamic Values and Business Success: A Conceptual Study" *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(8), 410-425.
243. Mohammad Ramadan Hasan Qasaimeh, N., & Tawfiq Atari, P. A. (2023). The Degree of practicing the "Responsible Leadership" by Deans of Faculties as Perceived by Academic Staff at Jordanian Universities.
244. Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, 2 (2), 247-259.
245. Muff, K., et al. (2022). Sustainable business operations: Strategies for long-term growth. *International Journal of Management*, 45(3), 165-178.
246. Muff, K., Liechti, A., & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 1-21.
247. Murphy, L. (2005), "Transformation Leadership: A Cascading Chain.
248. Musairah, Sharifah Khairol (2015) Mediation Analysis from the Perspective of Behavioral Science) *Jurnal Intelek*, Vol 10(1):1-11.
249. Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., ... & Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119-130.
250. Narayanan, V. (2017). Theorizing on entrepreneurial orientation in international business: A synthetic review. *International Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 3 no. 1. Krakow: Cracow University of Economics.

251. Nazri, M. A., Wahab, K. A., & Omar, N. A. (2015). The Effect of Entrepreneurial Orientation Dimensions on Takaful Agency's Business Performance in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 45.
252. Neneh, B. N. (2011). The impact of entrepreneurial characteristics and business practices on the long-term survival of small and medium enterprises (SMEs).
253. Northouse, P. G., 2016. *Leadership: Theory and Practice*. 7th ed. California: SAGE Publication, Inc.
254. Novotna, M., & Ehnert, I. (2015). *Responsible Leadership in Post Communist Countries: The Case of the Slovak Republic*. Louvain School of Management, Universite Catholique de Louvain.
255. Nwachukwu, C., Chládková, H., & Žufan, P. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: a proposed model.
256. Oladimeji, Moruff Sanjo & et al (2019), CORPORATE ENTREPRENEURSHIP AND SERVICE FIRMS' PERFORMANCE IN NIGERIA, *Economic Review – Journal of Economics and Business*, Vol. XVII, Issue 1, May.
257. Olubiyi, T. O& Egwakhe, A.J&Amos, B& Ajayi, A. (2019)"Entrepreneurial Orientation and Firm Profitability: Evidence from Lagos State Nigeria", *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 21, Issue 6. , PP 42-54.
258. Omolayo, B. Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh E-J. Sociol.* 2007, 4, 30–37.
259. Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator--Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 105-135 .
260. Osare, E. B. (2013). *Corporate proactive management*. Lagos Centre for Management Development. . *Entrepreneurship theory and practice* 9(2), 121-134.
261. Otache, Innocent,, and Mahmood, Rosli, (2015), " Entrepreneurial Orientation and Performance of Nigerian Banks:The Mediating Effect of Teamwork" *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
262. Özkan, O. S., Huertas-Valdivia, I., & Üzümlü, B. (2023). Fostering employee promotive voice in hospitality: The impact of responsible leadership. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101186.
263. pallant, julie pallant,(2007), *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis*

- using SPSS for Windows, 3rd edition, McGraw-Hill
264. Pearce, J. A., II, Fritz, P., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34 (1), 219–248.
265. pearce, M.; Joshua, Grafman, Lonny,, and Colledge, Thomas, (2010), "Leveraging Information Technology, Social Entrepreneurship, and Global Collaboration for Just Sustainable Development.
266. Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030.
267. Pimenta, S., Duarte, A. P., & Simões, E. (2024). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 326-343.
268. Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437–456.
269. Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 3-13.
270. Pletti, C., Decety, J., & Paulus, M. (2019). Moral identity relates to the neural processing of third-party moral behavior. *Social cognitive and affective neuroscience*, 14(4), 435-445.
271. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York Free Press.
272. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
273. Pounder, J. S. (2021). "Responsible Leadership in Crisis Management: Implications for Performance." *Journal of Business Ethics*.
274. Price, L. (2015). Responsibility: identifying purpose and finding meaning. *Jurisprudence*, 6(2), 252-273.
275. Putniņš, Tālis J. & Sauka Arnis (2019), Why does entrepreneurial orientation affect company performance?, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 19 July .
276. Ramoglou, S., Tsang, E. W., & Kitching, J. (2021). Toward a Post foundation alist Conception of Entrepreneurship and Stakeholder Relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(6), 114–123.
277. Ramos, W. R. M., Herrera, E. E., Manrique, G. M. L., Acevedo, J. E. R., Acosta, D. B., Palacios-Jimenez, A. S., ... & Gonzáles, J. L. A. (2022). Responsible leadership: a comparative study between Peruvian national and private universities. *Eurasian Journal of*

- Educational Research, 99(99).
278. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
279. Rauch, Andreas & Johan, Wiklund & G. T. Lumpkin & Michael, Frese, (2004)" ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND BUSINESS PERFORMANCE: AN ASSESSMENT OF PAST RESEARCH AND SUGGESTIONS FOR THE FUTURE" Now at RSM Erasmus University Department of Entrepreneurship and New Business Venturing.
280. Reaction, *Journal Of Nursing Management*, Vol.13, No.1.
281. Rehnström, K., & Dahlborg-Lyckhage, E. (2016). Proactive interventions: an observational study at a Swedish emergency department. *SAGE Open*, 6(3), 2158244016658083.
282. Reiche, B. S. (2023). Tackling Grand Societal Challenges and designing consciousness-raising experiences inside and outside the classroom: An interview with global leadership educator Günter K. Stahl. In *Advances in global leadership* (pp. 243-257). Emerald Publishing Limited.
283. Remo M Ruba, Thea VAN DER Westhuizen, and Germinah E Chiloane-Tsoka,(2021), Influence of entrepreneurial orientation on organizational performance: evidence from Congolese Higher Education Institutions, *Journal of Contemporary Management*, Vol(18), Issue(1).
284. Ribbens, M. L. (2002). Sources of satisfaction for teacher leaders: A job enrichment perspective. Teachers College, Columbia University.
285. Robbins , Northouse, P.G. (2001), *Leadership: Theory and Practice*, 2nd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, CA Stephn , & Couler ,Mary , *Management* , 20th ed. , hill inc., new jersey , U.S.A., 2004.
286. Roddick, A. (1991). Body and soul: profits with principles, the amazing success story of Anita Roddick & the Body Shop. (No Title).
287. Rotter, Julian B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American Psychologist*, 45(4), 489-493.
288. Saeed, S., Yousafzai, S., & Engelen A. (2014). On cultural and macro-economic contingencies of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practise*, 38(2), 255-290.
289. Sapta, I. (2021). Sustainability and organizational growth: A strategic perspective. *Strategic Management Journal*, 25(1), 1-15.
290. Schaltegger, S., & Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability

- innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237.
291. Schillo, J. K. (2011). Buying the farm: Strategies young entrepreneurs use to prepare for the future. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(4) 30-38.
292. Selya, Arielle; Rose, Jennifer; Dierker, Lisa; Hedeker, Donald and Mermelstein, Robin (2012) (A practical guide to calculating Cohen's f^2 , a measure of local effect size, from PROC MIXED)
293. Shah, S. Z. A., & Bhutta, N. T. (2013). Corporate entrepreneurship and agency cost: A theoretical perspective.
294. Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
295. Siddiqui, S. H., Ijaz, A., Chawla, R. N., & Naz, M. (2023). Intervening role of sustainability practices in the nexuses of responsible leadership and environmental, task, and contextual performance. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 5(1), 1-16.
296. Siddiqui, S. H., Ijaz, A., Javeria, A., & Naz, M. (2023). Systematic review and development of responsible leadership scale. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(1), 38-52.
297. Siddiqui, S. H., Viswanathan, K., & Rasheed, R. (2020). Linking responsible leadership and sustainability challenges. In *Oxford Research Encyclopedia of Education*.
298. Singh, Vedant (2016) (Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach) Springer Science+Business Media New York, *Environ Syst Decis* 36:377–403.
299. Stahl, G. K., & Sully de Luque, M. F. (2014). "Understanding the Antecedents of Responsible Leadership: Psychological Foundations." *Journal of Business Ethics*.
300. Stål, F., Marttila, A., & Macassa, G. (2022). Business Executives' Perceptions of Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility for Stakeholders' Health and Wellbeing. *International Journal of Applied Research on Public Health Management (IJARPHM)*, 7(1), 1-14.
301. Sanders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research methods for business students) Prentice Hall, 2009.
302. Szczepańska-Woszczyńska, K., Dacko-Pikiewicz, Z., & Lis, M. (2015). Responsible leadership: a real need or transient curiosity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 546-551.

303. Tajeddini, Kayhan, and Mueller, L, Stephen, (2012), " Corporate entrepreneurship in Switzerland: evidence from a case study of Swiss watch manufacturers" *IntEntrepManag J* (2012) 8:355–372.
304. Trevino, L.K., G.R. Weaver, D.G. Toffler and B. Ley (1999), 'Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts', *California Management Review*, 41 (2), 131–51.
305. Trigg, R. (1996), *Ideas of Human Nature: An Historical Introduction*, Cambridge, MA Blackwell Publishers.
306. Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2022). Transformational leadership and entrepreneurial orientation: The role of organizational learning capability and innovation culture. *Journal of Management Studies*, 59(2), 253-278.
307. Ujwary-Gil, Anna, (2013), "Entrepreneurial Orientation and Opportunities", *Quarterly Journal of NowySacz School of Business – National-Louis University*
308. Ujwary-Gil, Anna.,2013," Knowledge Assessment Methodology Results For Poland", *Global and Regional aspects*,No.Dec,pp153-168.
309. Useem, M. (1999). *The leadership moment: Nine true stories of triumph and disaster and their lessons for us all* (Vol. 10). Currency.
310. Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct; dimensionality and measurement. *Management Science*; . 35(8), 942-962.
311. Voegtlin, C. (2011). "What Does it Mean to Be Responsible? A Systematic Review of Responsible Leadership." *Leadership Quarterly*.
312. Voegtlin, C. (2011). *The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and Its Application at UN Global Compact Participants*. *Business Ethics: A European Review*, 20(2), 109–127.
313. Voegtlin, C., & Patzer, M. (2020). Responsible global leaders as drivers of responsible innovation. In *Responsible Global Leadership* (pp. 203-218). Routledge.
314. Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431.
315. Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16.
316. Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 1132–1150.

317. Waldman, D. A. (2012). Moving forward with the concept of responsible leadership: Three caveats to guide theory and research. *Responsible leadership*, 75-83.
318. Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
319. Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The leadership quarterly*, 19(1), 1-40.
320. Waldman, D. A., et al. (2006). "Cultural Influences on Responsible Leadership." *Journal of International Business Studies*.
321. Wales, J., W., Sokolova, G., & Stein, C. (2016). Leadership Development Practice Bundles and Organizational Performance: The Mediating Role of Human Capital And Social Capital. *Journal of Business Research*, 10(3), 359-382.
322. Wales, J.W. (2016). Entrepreneurial orientation: A review and synthesis of promising research directions, *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
323. Wales, W. J., Covin, J. G., Schüler, J., & Baum, M. (2023). Entrepreneurial orientation as a theory of new value creation. *The Journal of Technology Transfer*, 48(5), 1752-1772.
324. Walker, L. J., Frimer, J. A., & Dunlop, W. L. (2010). Varieties of moral personality: Beyond the banality of heroism. *Journal of personality*, 78(3), 907-942.
325. Wang, X., Kou, F., & Zhu, K. (2023). The influence of responsible leadership on teachers' green behavior: The mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14, 1117386.
326. Wang, Y., et al. (2021). "Responsible Leadership and Eco-Innovation." *Journal of Business Research*.
327. Waqas, H. M., & Ali, A. (2023). Enhancing Creativity in Punjab's Public Higher Education Institutes: Exploring Responsible Leadership and Knowledge Sharing Impact. *Pakistan Social Sciences Review*, 7(4), 673-685.
328. Wardani, Dewi Kusuma & et al(2017) , The Model to Increase the Entrepreneurial Performance in Creative Industries Using Entrepreneurial Orientation and Social Capital Development Approach , *Pertanika J , Social Sciences & Humanities*. 25 (S).
329. Wiklund, J. and Shepherd, D.A. (2008) Portfolio entrepreneurship: Habitual and novice founders, new entry and mode of organizing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 701-725.
330. Wójcik-Karpacz, A. (2016). The Researchers' Proposals: What is the Entrepreneurial Orientation. *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time*, 247-255.

331. Xaba, Mgadla & Malindi, Macalane (2010) "Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools" *South African Journal of Education*, Vol 30:75-89.
332. Yukl, Gary. "How leaders influence organizational effectiveness." *The leadership quarterly* 19, no. 6 (2008): 708-722.
333. Zahra, S., & Neubaum, D. O. (1998). Environmental diversity and the entrepreneurial activities of new ventures. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 3 (2), 123–140.
334. Zainol, F.A., Daud, W. N. W., Abubakar, L. S., Shaar, H. & Abd Halim, H., (2018), A linkage between entrepreneurial leadership and SMEs performance: An integrated review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 104-118.
335. Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: John Wiley.
336. Zehir, C., Can, E., & Karaboga, T. (2015). Linking entrepreneurial orientation to firm performance: the role of differentiation strategy and innovation performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 358-367.
337. Zhang, J., Tan, L., Tao, X., Pham, T., & Chen, B. (2020). Relational intelligence recognition in online social networks—A survey. *Computer Science Review*, 35, 100221.
338. Zhang, X., Li, D., & Guo, X. (2022). Antecedents of responsible leadership: Proactive and passive responsible leadership behavior. *Sustainability*, 14(14), 8694.
339. Zhang, Y., Chen, J., & Tsang, K. K. (2023). Responsible leadership, teacher recognition, and teacher emotional well-being: an investigation of gender differences. *Teachers and Teaching*, 1-18.
340. Zhao, C., & Zhou, C. (2019). "Responsible Leadership and Pro-Environmental Behaviors." *Journal of Cleaner Production*.
341. Zhao, F., Wang, L., Chen, Y., Hu, W., & Zhu, H. (2024). Green human resource management and sustainable development performance: organizational ambidexterity and the role of responsible leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(1), e12391.
342. Zhou, Y., & Ning, Y. (2022). How and when does responsible leadership affect employees' pro-environmental behavior?. *Frontiers in Psychology*, 13, 1079720.
343. Zhu, W., Zheng, X., He, H., Wang, G., & Zhang, X. (2019). Ethical leadership with both "moral person" and "moral manager" aspects: Scale development and cross-cultural validation. *Journal of Business Ethics*, 158, 547-565.
344. Zikmund, G.W., Babin, B.J., Carr, C.J. & Griffin, M. (2008). *Business Research Methods* (8th ed.). Free town: South-Western, Cengage Learning.

Conferences

345. Baroto, Mas Bambang & Abdullah, Muhammad Madi (2011), The application of cost, differentiation and hybrid strategy in business operations: will hybrid strategy become the new competitive strategy? international conference on business and economic research 2nd icber proceeding.
346. Martens, C. D. P., Freitas, H., Salvi, E. J., Lajus, G. M., & Boissin, J. P. (2010). Entrepreneurial Orientation in Food Industries: Exploratory study on medium and large size companies in south of Brazil. In International Conference Entrepreneurship in BRICS, Sao Paulo.
347. Perel, E. (2019). The Quality of Relationship for Living an Effective Life. Presentation delivered at the 5th Annual European Organization Conference, Amsterdam, Netherlands.
348. Rose, D., Gordon, R., & Hattingh, W. (2010, January). Pathway to responsible leadership. In Proceedings of the 1st International Conference in Responsible Leadership: the Next Generation Responsible Leaders.
349. Oktavyana, A. (2021, April). Leadership Style Preferences Among Executive and Legislative Organization Students of State University of Jakarta. In English Language and Literature International Conference (ELLiC) Proceedings (Vol. 4, pp. 16-20).

الملاحق

ملحق رقم (١) اسماء السادة المحكمين

ت	الاسم واللقب العلمي	الاختصاص	موقع العمل
	الأستاذ الدكتور	ادارة استراتيجية وادارة المعرفة	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
١	الأستاذ الدكتور	السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٤	الأستاذ الدكتور	ادارة استراتيجية وادارة جودة شاملة	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٣	الأستاذ الدكتور	الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٢	الأستاذ الدكتور	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
١٤	الأستاذ المساعد الدكتور	ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	الكلية التقنية الادارية/ بغداد
	الأستاذ المساعد الدكتور	تطبيقات تكنولوجيا المعلومات	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد
١٢	الأستاذ المساعد الدكتور	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٧	الأستاذ المساعد الدكتور	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة وارث الانبياء / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال
٨	الأستاذ المساعد الدكتور	ادارة تسويق	كلية الكنوز الجامعة في البصرة / قسم ادارة الاعمال
٩	الأستاذ المساعد الدكتور	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	الجامعة التقنية الجنوبية / الكلية التقنية الادارية
١٠	الأستاذ المساعد الدكتور	نظرية المنظمة و الادارة الاستراتيجية	جامعة الامام جعفر الصادق ع / كلية العلوم الإدارية/قسم إدارة الاعمال
١٣	الأستاذ المساعد الدكتور	الادارة المالية	جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد
٦	الأستاذ المساعد الدكتور	نظرية منظمة وادارة الموارد البشرية	جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد/قسم ادارة الاعمال

ملاحظة تم ترتيب اسماء السادة المحكمين بحسب اللقب العلمي.

ملحق رقم (٢)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة أعمال-الدراسات العليا
برنامج الماجستير

تقييم آراء الخبراء عن (صدق أداة القياس) الخاص بمشروع رسالة الماجستير
الموسومة بـ

القيادة المسؤولة وتأثيرها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الاعمال
(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية
المقدسة)

الباحث

طالب الماجستير
حسن احمد هاشم

٢٠٢٤ م

إشراف

أ.د
فيصل علوان الطائي

١٤٤٥ هـ

استطلاع آراء الخبراء

حضرة السيد الخبير المحترم ...

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال دراسة استطلاعية لآراء القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة اعمال، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة والدقة التابعة من عمق خبرتكم في مجال عملكم سوف يؤدي للوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة في تحقيق اهدافها املين تفضلكم بالإجابة خدمة للبحث العلمي والمسيرة العلمية لذا يرجى اخذ الملاحظات الآتية بنظر الإعتبار...
يعتمد مقياس (Likert) خماسي الدرجة لتحديد اجابات أفراد عينة الدراسة .

في ضوء الاسئلة الآتية:

- 1- هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟
- 2- هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض الدراسة؟
- 3- هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها إلى كل متغير من متغيرات الدراسة لتكثيف المقاييس؟
- 4- علما ان الاستبانة أعدت استنادا إلى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها كما في الجدول الآتي:

المتغير الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
القيادة المسؤولة	الشخص الاخلاقي	٦	(Swarat& agrwal 2020:6-7)
	المدير الأخلاقي	٥	
	الإهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين	٥	
	التركيز على النمو المستدام	٤	
التوجه الريادي	الإبداعية	٣	(Martens et al.,2018:256)
	اخذ المخاطرة	٣	
	الإستباقية	٣	
	الاستقلالية	٤	
	الهجومية التنافسية	٢	

الجزء الأول: البيانات العامة (الشخصية)

ملاحظة/ يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي تراه مناسباً ولكل فقرة من الفقرات الآتية:

١- الجنس:

أنثى

ذكر

٢- الفئة العمرية:

30-20 سنة 40-31 سنة 50-4 سنة سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي:

اعدادية دبلوم كالوريوس بلوم عالي جستير

دكتوراه

٤- سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات 10-5 سنة 15-1 سنة سنة فأكثر

٥- الموقع الوظيفي:

رئيس قسم معاون رئيس قسم مسؤول شعبة

مقاييس القيادة المسؤولة Responsible Leadership

القيادة المسؤولة Responsible Leadership

ظاهرة اجتماعية وأخلاقية تتمحور حول بناء علاقات قائمة على القيم المشتركة بين القادة وجميع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف مستدامة.

أولاً: الشخص الاخلاقي Moral person

ويشير إلى السمات والسلوكيات الأخلاقية الشخصية التي يتمتع بها القادة والتي تمكنهم من اختيار استخدام مكانتهم وقوتهم للتصرف بشكل أخلاقي مع مختلف أصحاب المصلحة والتأثير عليهم، وتشمل هذه السلوكيات مثل المبادرة في اتخاذ القرار والرغبة في ضبط السلوك غير الأخلاقي، والإنصاف، والموضوعية، والإهتمام بالآخرين.

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	المسؤول المباشر	
					١. يتخذ قرارات عادلة ومتوازنة.	الشخص الاخلاقي
					٢. يتحمل مسؤولية افعاله.	
					٣. يحرص على اتخاذ القرارات الصائبة.	
					٤. يتمتع بقدر مناسب من الاتساق في الأقوال والأفعال.	
					٥. لا يلوم العاملين على الاخطاء البسيطة.	
					٦. يضع مصالح العاملين في نظر الاعتبار.	

ثانياً: المدير الاخلاقي Moral Manager

بالإضافة إلى السمات والسلوكيات الفردية، فإن القادة يتمتعون بإطار أخلاقي تنظيمي يؤثر في الأفراد مما يدفعهم للتعلم من قاداتهم من خلال الملاحظة والتقليد، ولذا يعد المدير الاخلاقي نموذجاً يحتذى به من خلال تعزيز الأداء الأخلاقي في توجيه المرؤوسين نحو الوسائل الصحيحة لتحقيق النتائج.

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	المسؤول المباشر	
					٧. يضع معيار واضح لتحديد السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية.	المدير الاخلاقي
					٨. يعاقب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية للمنظمة.	
					٩. يعد قدوة يحتذى به من حيث استخدامه للأساليب الاخلاقية لتحقيق الاهداف المرجوة.	
					١٠. يحرص على اعتماد الطرق والوسائل المشروعة في الوصول إلى الاهداف .	
					١١. يستمع إلى آراء العاملين ويأخذها بنظر الإعتبار.	

ثالثاً: مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين Multistakeholder consideration

ويشير إلى إنشاء القادة شراكات صحيحة مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين مثل (المساهمين والعاملين والموردين والزبائن والمجتمع ككل) وإيلائهم اهتماماً حقيقياً متساوياً وليس اهتماماً بمجموعة على حساب الأخرى، ومعاملتهم باحترام وكرامة، بالإضافة إلى النظر إلى رفاة أصحاب المصلحة على أنها واجب أخلاقي للمنظمة، ان هذ النوع من الشراكة مع أصحاب المصلحة يعد ميزة استراتيجية للقادة تسمح لهم بالاستفادة من المعرفة والمعلومات حول النظام البيئي التنظيمي.

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	المسؤول المباشر	
					١٢. يعد رفاهية أصحاب المصلحة هدفاً مهماً.	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين
					١٣. يقيم التأثير على أصحاب المصلحة قبل اتخاذ قرارات الاعمال.	
					١٤. يحرص على أن أصحاب المصلحة يعاملون بكرامة واحترام.	
					١٥. يضمن حصول أصحاب المصلحة على المعلومات ذات الصلة والصحيحة في الوقت المناسب	
					١٦. يعزز الاتصالات الشخصية مع أصحاب المصلحة لتطوير الأعمال بشكل أفضل.	
					١٧. يعد رفاهية أصحاب المصلحة هدفاً مهماً (او نتيجة عمل يسعى لها).	

رابعاً: التركيز على النمو المستدام Sustainable growth focus

ويشير إلى امتلاك القادة وجهات نظر طويلة الامد قد لا تولد بالضرورة عوائد فورية ولكنها ستؤدي إلى الفعالية التنظيمية المستدامة، فمثلما يحتاج القادة إلى التأكد من تحقيق الأهداف قصيرة الامد مثل هوامش التشغيل والأرباح القصيرة ينبغي عليهم الأخذ بنظر الإعتبار رفاهية المنظمة والبيئة المستقبلية من خلال إستخدام الموارد بطريقة تحفظ للأجيال القادمة حقها في إستخدام هذه الموارد.

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	المسؤول المباشر	
					١٨. يهتم بتوفير الموارد والحفاظ عليها عند التخطيط لمتطلبات العمل المستقبلية.	التركيز على النمو المستدام
					١٩. يعمل على ربط مهام العمل بأهداف تنظيمية طويلة الامد.	
					٢٠. يمتلك رؤية تنموية مستدامة.	
					٢١. يشجع الأنشطة التجارية ذات النفع طويل الامد.	

مقاييس التوجه الريادي Entrepreneurial orientation

تعريف التوجه الريادي Entrepreneurial orientation

مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي يتبناها الأفراد أو المنظمات لتحقيق الابتكار والنمو المستدام من خلال التفكير المبدع، تحمل المخاطر المدروسة، واستكشاف الفرص الجديدة، اذ يعتمد هذا التوجه على القيادة التي تسعى إلى التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال، مع التركيز على تقديم حلول غير تقليدية ومتميزة.

أولاً: الابداعية Innovativeness

وتعكس الوسائل التي تتبعها المنظمات في سعيها للحصول على فرص جديدة، وهو ما يبرر أهميتها كعنصر من عناصر منظمة أصحاب العمل.

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الادارة	
					٢٢. تركز بشكل كبير على البحث والتطوير لتحقيق الابداع.	الابداعية
					٢٣. تحرص على تقديم عددًا من المنتجات والخدمات المتنوعة.	

٢٤. تشجع الإدارة العاملين على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.

ثانياً: المخاطرة Risk-taking

وتتضمن الإجراءات الجريئة التي تتخذها المنظمات من خلال مغامرتها بالدخول إلى المشاريع المجهولة أو تخصيص موارد كبيرة لمشاريع غير مؤكدة، مع توقع الحصول على عوائد عالية .

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الإدارة	
					٢٥. تتبنى المشاريع عالية المخاطرة في حال كانت مصحوبة بعائد او فائدة .	المخاطرة
					٢٦. تتحلى بالجرأة والشجاعة لتحقيق أهداف المنظمة استنادا لطبيعة بيئة العمل .	
					٢٧. تتبنى مواقف جريئة وشجاعة عند اتخاذ القرارات المصيرية.	

ثالثاً: الإستباقية proactiveness

وتعني ميل المنظمة إلى التفوق على المنافسين لها، من خلال إطلاق منتجات أو تقنيات أو خدمات جديدة .

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الإدارة	
					٢٨. تسعى لتكون من اوائل المستجيبين للزبائن في بيئة العمل .	الإستباقية
					٢٩. تسعى لتكون في الصدارة لتقديم الأفكار المبتكرة .	

					٣٠. تسعى لتكون في الصدارة في تقديم المنتجات والخدمات الجديدة .	
--	--	--	--	--	--	--

رابعاً: الاستقلالية Autonomy

يمكن وصفها بأنها عمل مستقل يقوم به أفراد أو فريق لإنجاز فكرة أو رؤية تصب في مصلحة المنظمة .

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الإدارة	
					٣١. تدعم جهود الأفراد والفرق التي تعمل بشكل مستقل لتحقيق الصالح العام.	الاستقلالية
					٣٢. تضع بنظر الإعتبار أهمية الفرص التي يراها الأفراد واعدة للمنظمة .	
					٣٣. تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة .	
					٣٤. تدرك أهمية دور العاملين في تحديد واختيار فرص قيادة الأعمال التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.	

خامساً: الهجومية التنافسية competitive aggressiveness

وترتبط بميل المنظمات إلى تحدي منافسيها بهدف التغلب عليهم من خلال تبني موقف هجومي من أجل تحسين وضع المنظمة .

الملاحظات	مدى وضوح العبارة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الادارة	
					٣٥. تتبنى استراتيجيات وتقنيات لتقديم خدمات ومنتجات استباقية.	الهجومية التنافسية
					٣٦. تحرص على تبوأ المنظمة موقعاً ريادياً من خلال تقديم خدمات ومنتجات تفوق التوقعات .	

شاكرين تعاونكم لخدمة المسيرة العلمية... مع تمنياتنا لحضراتكم بدوام التوفيق

الاسم:

اللقب العلمي والشهادة:

تاريخ الحصول على اللقب العلمي:

مكان العمل:

والتخصص العام والدقيق:

ملحق رقم (٢)

جامعة كربلاء



م/استمارة استبانة

حضرة السيد المجيب المحترم.....

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال دراسة استطلاعية لأراء القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة اعمال، وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وان تفضلكم بالإجابة المناسبة والدقة التابعة من عمق خبرتكم في مجال عملكم سوف يؤدي للوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة في تحقيق اهدافها املمين تفضلكم بالإجابة خدمة للبحث العلمي والمسيرة العلمية لذا يرجى اخذ الملاحظات الاتية بنظر الإعتبار... شاكرين تعاونكم مع التقدير.

١- يرجى التفضل بوضع علامة (√) امام الخيار المناسب لكل سؤال.

٢- ان الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.

طالب الماجستير

حسن احمد هاشم زيدان

جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

للاستفسار رقم الباحث - ٠٧٧٣٥١١٩١٠٢

المشرف

الأستاذ الدكتور فيصل علوان الطائي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

ملاحظات مهمة/ توضيح مبسط لبعض العبارات التي سترد لاحقاً:

- ١- ان عبارة (أصحاب المصلحة المتعددين) تشمل (منتسبو العتبة المقدسة، الزائرين الكرام، اساتذة وتلاميذ وطلبة مدارس وجامعات ورياض الاطفال فضلا عن اولياء الامور، الجهات الرسمية وشبه الرسمية التي تتعامل معها العتبة المقدسة، الأفراد والجهات المستفيدة من سلع وخدمات وانشطة العتبة المقدسة).
- ٢- المنتجات تعني السلع المنتجة في منظمات العتبة المقدسة، اما الخدمات فتشمل (كافة الخدمات المقدمة للزائرين، المسابقات وحفلات التخرج للطلبة والطالبات، المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية والقرآنية، الخدمات الطبية المجانية في مستشفيات العتبة المقدسة).
- ٣- ان عبارة (التوجه الريادي) تعني (الموقع التنافسي الذي تمتلكه العتبة المقدسة لتكون في الصدارة مقارنة بباقي المنظمات والمنظمات والمنظمات).
- ٤- الإستباقية والهجومية التنافسية تعني (استباق وشدة منافسة العتبة المقدسة مع المنظمات الاخرى لتقديم خدمات ومنتجات لامثيل لها).
- ٥- الاستقلالية: لاتعني بالضرورة عمل منتسبي العتبة المقدسة بمعزل عن ادارتها ولكنها تعني مقدار الحرية الممنوحة للأفراد وفرق العمل واللجان المشكلة لانجاز بعض اعمال العتبة المقدسة اضافة إلى وظيفتهم الاساسية.

أولاً: القيادة المسؤولة Responsible Leadership

ظاهرة اجتماعية وأخلاقية تتمحور حول بناء علاقات قائمة على القيم المشتركة بين القادة وجميع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف مستدامة.

أ- الشخص الاخلاقي Moral person

هو الفرد الذي يتصف بمجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي توجه تصرفاته وسلوكه في الحياة اليومية وبالتالي توجيهه وقيادة من حوله، من خلال إلتزامه بمجموعة من المبادئ مثل الصدق، والنزاهة، والعدالة، والرحمة، واحترام حقوق الآخرين والتضحية من أجلهم، والتسامح، والنية الحسنة، والشجاعة في المواقف الصعبة، والمسؤولية، وغيرها من القيم التي تسهم في بناء مجتمع أفضل وتعزز العلاقات الإنسانية على المدى الطويل.

ت	الفقرات	المقياس				
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
	ادارة العتبة العباسية المقدسة					
٣٧.	تتخذ قرارات عادلة ومتوازنة.					
٣٨.	تتحمل مسؤولية نتائج اعمالها.					
٣٩.	تحرص على اتخاذ القرارات الصائبة.					
٤٠.	تتمتع بقدر مناسب من الاتساق في الأقوال والأفعال.					
٤١.	تتجاوز الاخطاء البسيطة للعاملين.					
٤٢.	تتمتع بالإنصاف وتضع مصالح العاملين ضمن اولوياتها.					

ب- المدير الاخلاقي Moral Manager

هو ليس مجرد شخص يُمارس الوعظ امام الأفراد بل هو نموذج حقيقي للسلوك الأخلاقي، فبالإضافة إلى السمات والسلوكيات الأخلاقية الفردية، فإن القادة يتمتعون بإطار أخلاقي تنظيمي يؤثر في الأفراد مما يدفعهم للتعلم من قاداتهم من خلال الملاحظة والتقليد، ولذا يعد المدير الاخلاقي نموذجًا يحتذى به عبر تعزيز الأداء الأخلاقي في توجيه المرؤوسين نحو الوسائل الصحيحة لتحقيق النتائج.

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ادارة العتبة العباسية المقدسة	
					تضع معايير واضحة لتحديد السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية.	٤٣
					تحاسب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية للعتبة المقدسة.	٤٤
					تعد قدوة باخلاقها وتعاملها الطيب مع العاملين.	٤٥
					تحرص على اعتماد الطرق والوسائل المشروعة في الوصول إلى الاهداف.	٤٦
					تستمع إلى آراء ومقترحات العاملين وتأخذها بنظر الإعتبار.	٤٧

ت- مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين Multistakeholder consideration

ويشير إلى إنشاء القادة شراكات صحيحة مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين مثل (المساهمين والعاملين والموردين والزبائن والمجتمع ككل) وإيلائهم اهتمامًا حقيقيًا متساويًا وليس اهتماماً بمجموعة على حساب الأخرى، وإيلائهم التقدير المستحق، بالإضافة إلى النظر إلى رفاهية أصحاب المصلحة على أنها واجب أخلاقي للمنظمة، ان هذ النوع من الشراكة مع أصحاب المصلحة يعد ميزة استراتيجية للقادة تسمح لهم بالاستفادة من المعرفة والمعلومات حول النظام البيئي التنظيمي.

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ادارة العتبة العباسية المقدسة	
					تضع هدف ارضاء أصحاب المصلحة في مقدمة اهدافها.	٤٨

					٤٩. تقييم التأثير على أصحاب المصلحة قبل اتخاذ قرارات الاعمال.
					٥٠. تحرص على معاملة أصحاب المصلحة بكرامة واحترام.
					٥١. تحرص على حصول أصحاب المصلحة على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
					٥٢. تعزز الإتصالات الشخصية مع أصحاب المصلحة لتطوير الأعمال بشكل أفضل.

ث- التركيز على النمو المستدام Sustainable growth focus

ويشير إلى امتلاك القادة وجهات نظر طويلة الامد قد لا تولد بالضرورة عوائد فورية ولكنها ستؤدي إلى الفعالية التنظيمية المستدامة، فمثلما يحتاج القادة إلى التأكد من تحقيق الأهداف قصيرة الامد مثل هوامش التشغيل والأرباح قصيرة الأمد، ينبغي عليهم الأخذ بنظر الإعتبار رفاهية المنظمة والبيئة المستقبلية من خلال إستخدام الموارد بطريقة تحفظ للأجيال القادمة حقها في إستخدام هذه الموارد.

ت	المقياس				
	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة
					الفقرات ادارة العتبة العباسية المقدسة
٥٣					تهتم بتوفير الموارد والحفاظ عليها عند التخطيط لمتطلبات العمل المستقبلية.
٥٤					تعمل على ربط مهام العمل بأهداف تنظيمية طويلة الامد.
٥٥					تمتلك رؤية تنموية مستدامة.
٥٦					تشجع الأنشطة التجارية ذات النفع طويل الامد.

ثانياً- التوجه الريادي Entrepreneurial orientation

مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات التي يتبناها الأفراد أو المنظمات لتحقيق الابتكار والنمو المستدام من خلال التفكير المبدع، تحمل المخاطر المدروسة، واستكشاف الفرص الجديدة، اذ يعتمد هذا التوجه على القيادة التي تسعى إلى التكيف مع التغيرات والتحديات في بيئة الأعمال، مع التركيز على تقديم حلول غير تقليدية ومتميزة.

أ- الابداعية Innovativeness

تعكس الوسائل التي تتبعها المنظمات في سعيها للحصول على فرص جديدة، وهو ما يبرر أهميتها كعنصر من عناصر منظمة أصحاب العمل .

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ادارة العتبة العباسية المقدسة	
					تركز بشكل كبير على البحث والتطوير لتحقيق التميز.	٥٧.
					تحرص على تنوع المنتجات والخدمات المقدمة.	٥٨.
					تشجع العاملين على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.	٥٩.

ب- اخذ المخاطرة Risk-taking هي الإجراءات الجريئة التي تتخذها المنظمات من خلال مغامرتها بالدخول إلى المشاريع المجهولة أو تخصيص موارد كبيرة لمشاريع غير مؤكدة، مع توقع الحصول على عوائد عالية .

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ادارة العتبة العباسية المقدسة	
					تتبنى المشاريع عالية المخاطرة والتي تحقق عوائد عالية.	٦٠.
					تتحلى بالجرأة والشجاعة لتحقيق أهداف العتبة المقدسة استنادا لطبيعة بيئة العمل.	٦١.
					تتبنى مواقف جريئة وشجاعة عند اتخاذ القرارات المصيرية.	٦٢.

ت- الإستباقية proactiveness وتعني ميل المنظمة إلى التفوق على المنافسين لها، من خلال إطلاق منتجات أو تقنيات أو خدمات جديدة .

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ادارة العتبة العباسية المقدسة	
					تسعى لتكون من اوائل المستجيبين للزبائن في بيئة العمل .	٦٣.

					تسعى لتكون الاسبق لتقديم كل ما هو جديد ومتنوع.	٦٤.
					تسعى للتفوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جيدة.	٦٥.

ث- الاستقلالية **Autonomy**

يمكن وصفها بأنها عمل مستقل يقوم به أفراد أو فريق لإنجاز فكرة أو رؤية تصب في مصلحة المنظمة .

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ادارة العتبة العباسية المقدسة	
					تدعم جهود الأفراد والفرق التي تعمل بشكل مستقل لتحقيق مصالح العتبة المقدسة.	٦٦.
					تضع بنظر الإعتبار أهمية الفرص التي يراها الأفراد واعدة للعتبة المقدسة .	٦٧.
					تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة .	٦٨.
					تدرك أهمية دور العاملين في تحديد فرص ريادية الأعمال التي تسعى العتبة المقدسة إلى تحقيقها.	٦٩.

ج- الهجومية التنافسية **competitive aggressiveness**

وترتبط بميل المنظمات إلى تحدي منافسيها بهدف التغلب عليهم من خلال تبني موقف هجومي من أجل تحسين وضع المنظمة .

المقياس					الفقرات	ت
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	ادارة العتبة العباسية المقدسة	
					تمتلك استراتيجيات وتقنيات لتقديم خدمات ومنتجات ابداعية .	٧٠.
					تحرص على تبوأ العتبة المقدسة موقعاً ريادياً من خلال تقديم خدمات ومنتجات تفوق التوقعات .	٧١.

ملحق رقم (٤)

تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education
and Scientific Research
University of Kerbala
College of Administration & Economics
Graduate
Studies



الجمهورية العراقية
الجامعة العراقية
الكلية الادارية والاقتصادية
الدراسات العليا

التاريخ: ٢٠٢٤ / ١٢ / ٥

العدد ٦٥٨ : ٦٥٤

الى / جامعة اهل البيت (ع)

كلية الحسين الجامعة
كلية ابن حبان الجامعة
كلية الطلف الجامعة

م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...
يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / المكي يوسف محمد / ماجستير / قسم
ادارة الاعمال وذلك لفرض بزوبده بالبيانات والمعلومات المذكورة لاكمال متطلبات
بحته الموسوم **تأثير راس المال الفكري الأخصر في السمعة التنظيمية**

شاكرين تعاونكم معنا مع التحية

أ.د. علي احمد فارس

معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2024 / 12 / 5

تم مراجعة الطالب الى جامعة
اهل البيت (ع) قسم ماجستير
الادارة لتسهيل مهمة الطالب
المكي يوسف محمد راجع
استفعل بالاطلاع مع التقدير



خام ماجد الكعبي
مدير قوقم الشؤون المالية والإدارية

- شعبة الدراسات العليا / الصادرة
- الملف الشخصي

<http://business.uokerbala.edu.iq>

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية
RASHA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ تَعَالَى

العدد: ١٠٣٣٨
التاريخ: ٢٠٢٤/٤/٢٤
٢٠٢٤/٤/٢٤



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ تَعَالَى

الوارد
العام
العدد: ١٧٥٦
التاريخ: ٢٠٢٤/٤/٢٤

إلى / الأقسام والشعب والمواقع كافة
الموضوع / استمارة (استبيان)

نرفق لكم طياً استمارة (استبيان) خاص بموضوع (القيادة المسؤولة وتأثيرها في توجه الريادي لمنظمات الأعمال)، للتفضل بملئها من قبل السيد رئيس القسم والسادة معاونين والسادة مسؤولي الشعب (على إنفراد) أي بواقع استمارة لكل فرد، على أن يتم تزويد السيد حسن أحمد هاشم زيدان/٠٧٧٣٥١١٩١٠٢ منتسب المجمع العلمي للقرءان الكريم بالاستمارات أعلاه بعد ملئها بالسرعة الممكنة...

مع التقدير.
المرفقات
استمارة عدد (٩ صفحات)

السيد المعازي
لطفًا للائتم رعاجلاء

السيد مدير الشؤون العمومية
السيدة هبة حورية العبد
نسخة منه الى

سماحة السيد المتولي الشرعي - دام عزه / للتفضل بالاطلاع... مع التقدير.
السيد الأمين العام - دام تبهه / للتفضل بالاطلاع... مع التقدير.
الإخوة أعضاء مجلس الإدارة / للتفضل بالاطلاع... مع التقدير.
المجمع العلمي للقرءان الكريم / للتفضل بالعلم والمتابعة... مع التقدير.
الحفظ.

و.الهد

للتايم الاستمارات

المهتدس
نائب الامين العام

مبه تدهم المديريه السيد
تعمم الاستماره على السادة
مسؤولي الشعب كحاجه
لغيرهم ولتعمم اتخاذها الى
مخاطبه الوارده

المهتدس
نائب الامين العام

المهتدس
نائب الامين العام



جمهورية العراق
ديار الوقت الشيعي
الجمهورية العراقية
مجلس الاشارة



العدد: ٨٢٦
التاريخ: ١٤/٥/٢٠٢٠م
٢٠٢٠/٥/١٤

الى / قسم المجمع العلمي للقرآن الكريم الموقر
الموضوع / استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نرفق لكم طيا استمارة الاستبيان الخاصة بموضوع (القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الاعمال) بعد ملئها من قبل مسؤول الشعبة ... مع التقدير.

حما

حسين عبد الله محمد كاظم
مسؤول سكرتارية مجلس الادارة
٢٠٢٠/٥/١٤

توصير اجابات رفقاً

المسائية الكريمة لمتن

٢٠٢٠/٥/١٤

٢/٤

الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner

CS CamScanner الممسوحة ضوئياً بـ



جمهورية العراق
دولة القانون
القسم الشؤون القانونية



العدد: ٤٨٨٤

التاريخ: ١٤٤٤ / ١ / ١

٢٠٢٤ / ٥ / ٢٠

بسمه تعالى

إلى / المجمع العلمي للقران الكريم الموقر
الموضوع / إجابة - استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة الى كتاب الأمانة العامة ذي العدد ١٠٣٣٨ المؤرخ في ٢٩/٤/٢٠٢٤
ترافق لكم استمارة (استبيان) الذي تم ملئها من قبل قسمنا للتفضل بتزويد
السيد حسن احمد هاشم بالاستمارات منتسب قسمكم وحسب مضمون الكتاب اعلاه.
مع فائق الشكر والتقدير

الحقوقي

محمد الجليل الفيلسوف

رئيس القسم

٢٠ / / ٢٠

نسخة منه إلى:-

- الشعبة الإدارية / للمتابعة مع التقدير...
- الحفظ بالإضبارة ...
- الحفظ ...
- الأرشيف الإلكتروني (العامة)

الهاتف الأرضي (البدالة): ٢٢٦٣ - ٢٢٨١ الموبايل: ٠٧٦٠٢٢٢٢٣٧

الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner

CS CamScanner الممسوحة ضوئياً بـ

بسمه تعالى

الإسلام

www.alkafeel.net

العدد: ٢٤ / ٥ / ٢٠٢٤
التاريخ: ٢٤ / ٥ / ٢٠٢٤

**السيد / السادة رؤساء الأقسام ومعاونيهم ومسؤولي الشعب - المرتبطة بالأقسام -
والمواقع كافة - دامت ترفيقاتكم -**

الموضوع / استمارة (استبيان)

استناداً إلى عدم ممانعة السيد الأمين العام -م- نايد- ، نرفق لكم طياً استمارة (استبيان) خاص بموضوع القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال؛ للتعامل بملئها - كلاً على إفراد - على أن يتم تزويد السيد حسن أحمد هاشم زيدان/٠٧٧٣٥١١٩١٠٢/منتسب المجمع العلمي للقرآن الكريم بالاستمارات أعلاه بعد ملئها بالسرعة الممكنة...مع التقدير.

تُرفقات
استمارة (٩ صفحات)

الأول ٧٤

استمارة

مساعدتي ومن فضلكم ومسؤولي الشعب

والمواقع كافة

أساساً للاطلاع

نسخة منه هي:

- سماحة السيد المتولي الشرعي -م- نايد- للاطلاع مع التقدير.
- السيد الأمين العام -م- نايد- / للتعامل بالإطلاع مع التقدير.
- السادة أعضاء مجلس الإدارة / للتعامل بالإطلاع مع التقدير.
- المجمع العلمي للقرآن الكريم / للتعامل بالعلم والمعرفة...مع التقدير.
- الحفظ.

٢٤ / ٥ / ٢٤ ع.م

www.alkafeel.net الموقع الإلكتروني : info@alkafeel.net

الهاتف الأرضي : ٠٢٤-٣٣٦٠٦٠٠ الفاكس : ٠٦٦٠٢٠٧٧٢٠ / ٠٦٦٠٢٠٧٧٢٠٠٠٠

استاذ علي الصري

الوارد
 العام
 العدد: ١٧٥٦
 التاريخ: ٢٠٢٤ / ٤ / ٢٤

إلى / الأقسام والشعب والمواقع كافة
 الموضوع / استمارة (استبيان)

نرفق لكم طياً استمارة (استبيان) خاص بموضوع (القيادة المسؤولة وتأثيرها في التوجه الريادي لمنظمات الأعمال)، للفضل بملئها من قبل السيد رئيس القسم والسادة معاونين والسادة مسؤولي الشعب (على إنفراد) أي بواقع استمارة لكل فرد، على أن يتم تزويد السيد حسن أحمد هاشم زيدان / ٠٧٧٣٥١١٩١٠٢ / منتسب المجمع العلمي للقرءان الكريم بالاستمارات أعلاه بعد ملئها بالسرعة الممكنة...

مع التقدير.
 المرفقات
 استمارة عدد (٩ صفحات)

السيد العارضي
 لطفًا للاستمارة رجاء جلاء

المهندس
 نائب الأمين العام

السيد هادي محمد الحميد
 السيدة هديرة محمد الحميد
 نسخة منه إلى

سبب تدبير السيد رئيس القسم
 لعدم الاستمارة على السادة
 مسؤولي الشعب كافة
 لغرض ملئها وانقادتها إلى
 السيد هادي محمد الحميد

- سماحة السيد المتولي الشرعي - دام عزه / للفضل بالاطلاع... مع التقدير.
- السيد الأمين العام / للفضل بالاطلاع... مع التقدير.
- الأخوة أعضاء مجلس الإدارة / للفضل بالاطلاع... مع التقدير.
- المجمع العلمي للقرءان الكريم / للفضل بالعلم والمتابعة... مع التقدير.
- الحفظ.

Abstract

This study aimed to explore the impact of responsible leadership on fostering entrepreneurial orientation in business organizations. The research problem revolved around determining the extent to which the dimensions of responsible leadership (ethical individual, ethical manager, stakeholder consideration, and focus on sustainable growth) and entrepreneurial orientation (creativity, risk-taking, proactiveness, autonomy, and competitive aggressiveness) are present in Al-Abbas Holy Shrine. Additionally, the study examined the correlational and causal relationships between these dimensions. The significance of the study lies in highlighting the concept of responsible leadership as a modern framework in administrative literature and its role in supporting entrepreneurial orientation, thus enhancing organizational performance and addressing an existing knowledge gap.

The study focused on a population comprising middle management leaders at Al-Abbas Holy Shrine, totaling 550 individuals. A random sample of 226 participants was selected based on Morgan's table, achieving a 100% response rate. The study employed a structured questionnaire with 35 items distributed across the dimensions of responsible leadership and entrepreneurial orientation as the primary tool for data collection. Several statistical techniques were used to analyze the data, including descriptive analysis (means and standard deviations), Pearson correlation coefficient, and Structural Equation Modeling (SEM).

The results revealed a high level of implementation of responsible leadership and entrepreneurial orientation at Al-Abbas Holy Shrine. There were significant positive correlations and causal effects between responsible leadership and entrepreneurial orientation, with ethical dimensions and sustainable growth being the most impactful factors. The study recommended enhancing ethical values and sustainability in leadership strategies, developing training programs to support responsible leadership skills, and encouraging innovation and entrepreneurial spirit within organizations to achieve organizational excellence.

Keywords: Responsible leadership, Entrepreneurial orientation, AL-Abbas's Holy Shrine.



The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Karbala University
Faculty of Administration and Economics
Business Administration Department
Graduate Studies

**Responsible leadership and its impact on the entrepreneurial orientation of)
(business organizations**

**A analytical exploratory study of the opinions of a sample of middle leaders at
the Al-Abbas's Holy Shrine**

A thesis submitted to the Council of the College of Management and
Economics - University of Karbala, which is part of the requirements for
Obtaining a Master's degree in Business Administration

Submitted by

Hassan Ahmed Hashem Al-Moussawi

Supervised by

Professor Dr. Faisal Alwan Al-Taie

2025 A.D.

1446

A.H.