



Responsible Leadership and Its Impact on Enhancing the Entrepreneurial Orientation of Business Organizations

Hassan ahmed hashim¹ , Faisal alwan altaie²

القيادة المسؤولة وأثرها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال¹
 بحث استطلاعي لآراء عينة من القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة
 حسن أحمد هاشم¹ ، فيصل علوان الطائي²

1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربلاء، العراق

1.College of Administration and Economics, Department of Accounting, University of Karbala, Iraq, email: hassan.ahmed@s.uokerbala.edu.iq

2. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة كربلاء، العراق

2.College of Administration and Economics, Department of Accounting, University of Karbala, Iraq, email: faisel.alwan@uokerbala.edu.iq



<https://doi.org/10.71207/ijas.v21i83.3178>

Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 24/11/2024

Accepted : 23/12/2024

Available online: 3/3/2025

Keywords:

Responsible leadership -
 Entrepreneurial orientation
 - The Holy Abbasid Shrine

تاريخ الاستلام: 2024/11/24

تاريخ قبول النشر: 2024/12/23

تاريخ النشر: 2025/3/3

الكلمات المفتاحية

القيادة المسؤولة – التوجه الريادي –
 العتبة العباسية المقدسة

Abstract

This research aims to examine the impact of responsible leadership on fostering entrepreneurial orientation among middle managers at the Al-Abbas Holy Shrine. Responsible leadership was measured through four dimensions: (ethical person, ethical manager, stakeholder engagement, and focus on sustainable growth), while entrepreneurial orientation was assessed through: (creativity, risk-taking, proactiveness, autonomy, and competitive aggressiveness). The study relied on a questionnaire distributed randomly to a sample of 226 leaders, with data analyzed using (SPSS.V.25, Amos V23, Microsoft Excel 2016). The findings revealed a significant correlation and impact between responsible leadership and entrepreneurial orientation, with the administration emphasizing ethical values, sustainability, and innovation. The study recommended strengthening ethical values in leadership strategies and supporting innovation and entrepreneurial ideas to achieve business sustainability.

Citation: Hashim, Hassan Ahmed, Altaie, Faisal alwan. (2024). Responsible leadership and its impact on enhancing the entrepreneurial orientation of business organizations, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21 (83). Pp. 44- 67.

الاقْتِباس: هاشم، حسن أحمد، الطائي، فيصل علوان (2024). القيادة المسؤولة وأثرها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(83)، 44-67.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة المسؤولة في تعزيز التوجه الريادي لدى القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة، تم قياس القيادة المسؤولة من خلال أربعة أبعاد: (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، الاهتمام بأصحاب المصلحة، التركيز على النمو المستدام)، بينما تم قياس التوجه الريادي عبر: (الإبداعية، أخذ المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، الهجومية التنافسية). اعتمد البحث على استبانة وزعت عشوائياً على عينة مكونة من 226 قائداً، كما تم تحليل البيانات باستخدام (SPSS.V.25، Amos V23، Microsoft Excel 2016)، توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأيير معنوية بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي، مع تركيز الإدارة على القيم الأخلاقية والاستدامة والإبداع، وقد أوصى الباحثان بتعزيز القيم الأخلاقية في الاستراتيجيات القيادية، ودعم الابتكار والأفكار الريادية لتحقيق استدامة الأعمال.

¹ بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (القيادة المسؤولة وأثرها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال).

1 المقدمة Introduction

إن القيادة المسؤولة والتوجه الريادي في منظمات الأعمال لهما أهمية كبيرة في تحقيق النجاح المستدام والتميز في سوق العمل. فالقيادة المسؤولة تعني تبني القادة لنهج أخلاقي يتماشى مع القيم والمبادئ التي تساهم في تحقيق رفاهية الموظفين والمجتمع ككل، فعندما يكون القادة مسؤولين، فإنهم يعززون بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على الأداء الأفضل والالتزام بأهداف المنظمة، من جهة أخرى، فالتوجه الريادي يشير إلى قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يعكس هذا التوجه السعي المستمر للاستفادة من الفرص الجديدة وتحقيق النمو من خلال الابتكار وتحسين المنتجات والخدمات. ولكل ماسبق فإن مزج القيادة المسؤولة مع التوجه الريادي يساعد منظمات الأعمال على تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، هذه العلاقة تمكن المنظمات من بناء علاقات مستدامة مع أصحاب المصلحة المختلفين، بما في ذلك الزبائن، والموردين، والمجتمع المحلي.

وعليه تكمن أهمية البحث بتقديم إسهام علمي وعملي حول كيفية استثمار القيادة المسؤولة لتعزيز التوجه الريادي في العتبة العباسية المقدسة، واستهدف البحث بلوغ جملة من المقاصد أبرزها الكشف عن طبيعة ومستوى تطبيق القيادة المسؤولة، واختبار مدى مساهمتها في تعزيز التوجه الريادي لقيادات العتبة العباسية المقدسة، ومن هنا انبثقت فكرة البحث ولندرة ما كتب عن القيادة المسؤولة والتوجه الريادي في أدب إدارة الأعمال على مستوى البيئة العربية بشكل عام والبيئة العراقية بشكل خاص، كما انتبه الباحث لملء هذه الفجوة والتصدي لتأسيس فكرة واقعية لدراسته، وأن البيئة العراقية بأمس الحاجة لمثل هذه الدراسات التي ينبغي التركيز عليها لدورها الفعال في إنعاش المنظمات وحياة المجتمع فضلاً عما سوف تتوصل إليه من نتائج تفضي إلى توصيات تدعم إدارة المنظمات المبحوثة. وبشكل عام تضمن البحث أربعة اقسام، تناول المبحث الأول الجانب النظري للبحث، وركز المبحث الثاني على المنهجية العلمية للبحث، بينما المبحث الثالث فقد وصف الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع والتي ركز على أبرز الاستنتاجات والتوصيات.

2. الجانب النظري Theoretical side**1.2 القيادة المسؤولة Responsible leadership****2.1.2 مفهوم القيادة المسؤولة Responsible leadership's concept**

تم اقتراح مصطلح القيادة المسؤولة لأول مرة من قبل كل من (Maak & press, 2005) بسبب ترابط العالم بشكل متزايد ومتسارع، مما يستدعي التصرف بشكل أخلاقي ومسؤول، وبذلك سلطوا الضوء على الحاجة إلى نهج علائقي في سياق القيادة (blanchaed, 2020: 153). وعرفت أنها نهج قائم على القيم والأخلاق للقيادة يتجاوز اعتبارات العمل ويأخذ في الاعتبار التأثير الأوسع على المجتمع والبيئة، فهو يشمل قادة يتمتعون بالوعي الأخلاقي، ومنفتحين على مختلف أصحاب المصلحة، ويفهمون مسؤوليات الأعمال في المجتمع يتعلق الأمر بتنسيق العمل المسؤول لتحقيق رؤية عمل هادفة ومشتركة بشكل عام (Maak, 2007:438). ويعتقد (Maak et al, 2016:5) بأن القيادة المسؤولة تهدف إلى فحص وفهم العمليات الديناميكية بين القادة وأصحاب المصلحة (كاتباع) التي تؤدي إلى سلوك قيادي مسؤول وعمل مسؤول من أجل التغيير الاجتماعي، ويعكس مفهوم القيادة المسؤولة حقيقة أن مسؤولية الشركات هي في المقام الأول تحدي للقيادة، الأمر الذي يتطلب قادة يهتمون، ويتمتعون بالوعي الأخلاقي، ومنفتحين تجاه تنوع أصحاب المصلحة داخل الشركة وخارجها (Pless and Maak, 2007:438). أي القيادة المسؤولة تتجلى في الالتزام بالمساءلة، واتخاذ التصرفات المناسبة، وتعزيز الفاعلية في العمل من خلال تحسين الوظائف، وتمكين الفريق، وتحفيز الدافع للمستثمر، إلى جانب وجود رؤية واضحة للمستقبل، كما اشار اليها (Rose, d. et al, 2010 :13). ولتوضيح مفهوم القيادة المسؤولة بشكل اوضح سوف نستعرض بعض المفاهيم التي قدمها الباحثين في مجال القيادة المسؤولة وكما في الجدول (1).

جدول (1) يستعرض بعضاً من إسهامات الباحثين حول مفهوم القيادة المسؤولة

ت	المصدر	المفهوم
1.	(Pless & Maak, 2005:11)	إنها النوع من القيادة التي تساعد المسؤولين على أداء أدوارهم بشكل أفضل في تنمية بيئة عمل شاملة ومحترمة ومحفزة فضلاً عن بناء على علاقات مستدامة قائمة على الثقة من خلال الموازنة بين المصالح والقيم المتعددة.
2.	(Maak et al., 2016, 464)	عملية تأثير علائقي بين القادة وأصحاب المصلحة، موجهة نحو إرساء المساءلة في المسائل المتعلقة بخلق القيمة التنظيمية.
3.	(Flocy , 2017:36)	عملية علائقية مع مختلف أصحاب المصلحة حيث يقبل القادة المسؤولية عن الإجراءات

المسؤولية اجتماعياً كجزء من قراراتهم التجارية الاستراتيجية ويسعون جاهدين للحفاظ على توازن دقيق بين أصحاب المصلحة.		
أسلوب قيادة يعمل فيه القائد كنسيج للعلاقات مع كافة أصحاب المصلحة ويستجيب لكل من الفجوات الموجودة نظرياً وتحديات القيادة عملياً.	(Afsar et al, 2019:300)	4.
إنها قدرة القائد على الهام مرؤوسيه داخل بيئة العمل لزيادة الحافز المرغوب فيه أو ما يعرف باسم التأثير من الأعلى إلى الأسفل.	(Batool et al, 2024:2)	5.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات السابقة

ومن خلال ما تقدم يرى الباحثان بأن القيادة المسؤولة هي كيفية ممارسة القيادة بنزاهة ومساءلة والالتزام باتخاذ القرارات الأخلاقية من خلال النظر في تأثير تصرفات الفرد على مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والزبائن والمساهمين والمجتمعات والبيئة وإعطاء الأولوية للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية وخلق القيمة على المدى الطويل.

3.1.2 أهمية القيادة المسؤولة Responsible leadership's importance

يعتقد (Zhang et al, 2022:8) بأن للقائد المسؤول دور حيوي في تحقيق رؤية عمل مشتركة مع مختلف أصحاب المصلحة من خلال غرس وتنمية علاقات جيدة معهم، تهدف إلى تعزيز رفاهية المجتمع. إذ يشجع القادة المسؤولون العاملين على تطوير إمكاناتهم من خلال طرق مختلفة مثل التعليم والتمكين والدعم والمشاركة والمساواة والتواصل والمكافآت، وهنا سيتمتع العاملون بمزيد من الاستقلالية الوظيفية ويتكون لديهم شعور أفضل في العمل، مما يزيد من الرضا الداخلي للموظف وبالتالي تحقيق النجاح الوظيفي (Li et al, 2022:4). ويرى (Ismail & Hilal, 2023:5) بأن القيادة المسؤولة تعزز الارتباط النفسي للموظفين بمكان العمل، عن طريق ثقافة الإدماج المتساوي لمختلف أصحاب المصلحة، حيث يشعر العاملون بالميل للمشاركة في صنع القرار وبالسيطرة على ظروف عملهم، مما يزيد من شعورهم بالملكية، وكذلك من خلال إعطاء الوزن لمعنى عملهم، مما يشجعهم على المشاركة والمعرفة بظروف العمل وتوقعات القيادة، وبالتالي يقبلون المسؤولية ويشعرون بالانتماء تجاه الوظيفة والمنظمة، مما يعزز شعورهم بالسيطرة ويساهم في تطوير قدراتهم النفسية. ويضيف كل من (Özakan & Üzum, 2023:2) بأن القائد المسؤول يساعد على زيادة الموارد الشخصية للموظفين، وتمكينهم من بناء الطاقة العلائقية (تصورات الموظفين الإيجابية لعلاقتهم مع الآخرين) من خلال الرؤية التعاونية التي يخلقها في العمل التي تفرض احترام جميع جهات النظر.

4.1.2 أبعاد القيادة المسؤولة Dimensions of Responsible leadership

نظراً لتفضيل معظم الباحثين وخصوصاً العراقيين للمقياس الذي حدده (Agarwal & Bhal, 2020;6)، فقد اختار الباحثان هذا المقياس والذي صنف أبعاد القيادة المسؤولة إلى (الشخص الأخلاقي)، (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، 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 دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف المستدامة.

1. الشخص الأخلاقي Moral person

يقول (Trevino et al, 2000: 130) عندما يُنظر إلى القائد كشخص أخلاقي فهذا يعني بأن الناس يعتقدون أنه يمتلك سمات معينة، ويخضع في سلوكيات معينة، ويتخذ قرارات بناءً على مبادئه الأخلاقية الشخصية، علاوة على ذلك، يجب أن يكون هذا الجوهر الأخلاقي أصيلاً أي يكون نابعاً من الفرد. هذا الجوهر هو الهوية الأخلاقية للفرد، إذ إن الأشخاص الذين لديهم هوية أخلاقية راسخة سيكونون أكثر تحفيزاً للتصرف بشكل أخلاقي، لأن هذا ضروري للحفاظ على سمعتهم، علاوة على ذلك، سيكون لديهم توافق وتطابق كبير بين أهدافهم الأخلاقية ومصالحهم الشخصية المتعارضة، وبالتالي لا يواجه هؤلاء الأشخاص في كثير من الأحيان الاختيار بين الاثنين (Pletti & Paulus, 2019:436). يمكن تصور الشخصية الأخلاقية على أنها ميل الفرد إلى التفكير والشعور والتصرف بطريقة أخلاقية، أو كمجموعة فرعية من الاختلافات الفردية ذات الصلة بالأخلاق (Funder and Fast's, 2010: 669). ولذا يشير (Agarwal & Bhal, 2020:5) في تعريفهما للشخص الأخلاقي بأنها 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

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان 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 وغيرها من القيم التي تسهم في بناء مجتمع أفضل وتعزز العلاقات الإنسانية على المدى الطويل.

2. المدير الأخلاقي Moral Manager

إن كون الأفراد "مدراء أخلاقيين" يعني أنهم يعملون كنموذج يحتذى به للسلوك الأخلاقي ويضعون حوافزاً لتشجيع التصرفات الأخلاقية لأتباعهم، فضلاً عن ذلك، يصدر القادة الأخلاقيون عقوبات على أتباعهم الذين يفشلون في الالتزام بالقواعد الأخلاقية ويجعلون الأخلاق جزءاً واضحاً من جدول أعمالهم القيادي من خلال التواصل بانتظام مع الموظفين حول المعايير والقيم والمبادئ الأخلاقية (Zhu et al, 2019:2). وبنفس السياق يقول (swarat& agrwal 2020:6) ففضلاً عن السمات والسلوكيات الفردية، فإن القادة يتمتعون بإطار أخلاقي تنظيمي يؤثر في الأفراد مما يدفعهم للتعلم من قادتهم من خلال الملاحظة والتقليد، ولذا يعد المدير الأخلاقي نموذجاً يحتذى به من خلال تعزيز الاداء الأخلاقي في توجيه المرؤوسين نحو الوسائل الصحيحة لتحقيق النتائج، وعليه يشار إلى المدير الأخلاقي بأنه الشخص الذي يتبنى موقفاً أخلاقياً، بدءاً من الأنانية الشديدة إلى الإيثار المستنير والتفاني الكامل، من أجل إدارة ممتلكات الآخرين (Georgescu, 2013: 24). ويذهب (Brown, 2005:120) إلى أن 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 أخلاقيون يهتمون بموظفيهم، ويفكرون في عواقب أفعالهم وينخرطون في النقاش مع أصحاب المصلحة المتأثرين بالمشكلات الأخلاقية (ELLIS, 2020: 24). وفي ضوء ما سبق يرى الباحثان بأن المدير الأخلاقي ليس مجرد شخص يُمارس الوعظ 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.

3. مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين Multistakeholder consideration

بحسب (العنزي، 2007: 3) 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. يعتبر هؤلاء الأفراد محورياً أساسياً يمنح الدعم الإداري والمادي والمعنوي للمنظمة، حيث تربطهم مصالح مشتركة معها (flocy, 2022:20). يعكس هذا البعد اهتماماً حقيقياً للقائد بتأثيرات الإجراءات التنظيمية على المساهمين والموظفين فضلاً عن أصحاب المصلحة الخارجيين مثل 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، يجب على القادة معاملة أصحاب المصلحة باحترام وكرامة والتأكد من تحديث أصحاب المصلحة بشأن القضايا ذات الصلة (pless, 2007:73). فضلاً عن النظر إلى رفاة أصحاب المصلحة على أنها واجب أخلاقي للمنظمة، فإن القادة المسؤولين يعتبرون أيضاً إدراج أصحاب المصلحة ميزة استراتيجية تسمح لهم بالاستفادة من المعرفة والمعلومات حول النظام البيئي التنظيمي (maak, 2017:1140). ولكل ما سبق يرى الباحثان بأن الاهتمام 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.

عرف (Geissdoerfer et al., 2016: 1219) النمو المستدام وكما وصفه 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 النمو المستدام على أنه سلوك تجاري اقتصادي يؤدي إلى زيادة إجمالية صافية في مختلف أشكال رأس المال (المادية، الفكرية، الاجتماعية) المرتبطة بالأجيال القادمة (Moser, 2023: 293). وشيئاً فشيئاً فقد زادت أهمية دراسة النمو المستدام 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، 2020:54) 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. ومما تقدم يرى الباحثان بأن التركيز على النمو المستدام يعني امتلاك القادة وجهات نظر طويلة الامد قد لا تولد بالضرورة عوائد فورية ولكنها ستؤدي إلى الفعالية التنظيمية المستدامة، فمثلما يتحتم على القادة التأكد من تحقيق الأهداف قصيرة الامد مثل هوامش التشغيل والأرباح القصيرة، في المقابل ينبغي عليهم الأخذ بنظر الاعتبار رفاهية المنظمة والبيئة المستقبلية من خلال استخدام الموارد بطريقة تحفظ للأجيال القادمة حقها في استخدام هذه الموارد.

2.2 التوجه الريادي Orientation Entrepreneurial

1.2.2 مفهوم التوجه الريادي concept of Orientation Entrepreneurial

عرف (Lumpkin & Dess ,1996: 137) التوجه الريادي على انه العمليات والممارسات وأنشطة صنع القرار التي تؤدي إلى دخول جديد في الاسواق. وقد حظي التوجه الريادي باهتمام مفاهيمي وتجريبي كبير، وهو ما يمثل أحد المجالات القليلة في أبحاث ريادة الأعمال التي تتطور فيها مجموعة تراكمية من المعرفة (2 : Rauch et al., 2004). لذلك يُعتبر 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 & 96 : 2013 , wahab) بأن الأبحاث حول التوجه الريادي شهدت نمواً سريعاً في العديد من المجالات، مما عكس محاولات التعامل مع الفجوة في الأدب الريادي، حيث أدت الأبحاث حول التوجه الريادي إلى الاعتراف به كعنصر رئيسي في ميدان الادارة الاستراتيجية والأدب الريادي.

واستناداً إلى الإطار الفكري الذي قدمه الباحثون والكتاب يوضح الجدول رقم (2) بعض إسهامات الباحثين عن التوجه الريادي.

الجدول (2) بعض من إسهامات الباحثين حول مفهوم التوجه الريادي

ت	المصدر	إسهامات الباحثين
1	Miller (1983:771)	الانخراط في ابتكارات سوق المنتجات، والقيام بمشاريع محفوفة بالمخاطر إلى حد ما، وأن تكون أول من يتوصل إلى ابتكارات استباقية، متفوقاً على المنافسين؛ عبر استخدام الإبداع، وتحمل المخاطر، والاستباقية، على التوالي.
2	(Merz & Sauber ,1995:554)	أنه درجة استباقية (هجومية) الشركة في وحدة سوق المنتجات المختارة (PMU) واستعدادها للابتكار وإنشاء عروض جديدة.
3	(Voss et al. , 2005:1134)	أنه استعداد على مستوى الشركة للانخراط في سلوكيات تعكس (المخاطرة، والابتكار، والاستباقية، والاستقلالية، والعدوانية التنافسية) والتي تؤدي إلى التغيير في المنظمة أو السوق.
4	(Filipp, S. , 2018:10)	أنه أسلوب استراتيجي ناشئ في حالة وجود مجموعات من العوامل الخارجية والداخلية للشركة وتمييز شركة عن أخرى.
5	Al-Saqqal & Al-Taie, 2022:54	ممارسات ونشاطات استباقية لإدارات المنظمات يتم من خلالها اغتنام الفرص المتاحة في السوق وتحمل مخاطر تقديم منتجات أو خدمات استباقية وأفكار إبداعية؛ لم تكن متوافرة لتحقق بها ميزة تنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على أدبيات المذكورة

1.2.2 أهمية التوجه الريادي Importance of Orientation Entrepreneurial

يبين (Davis et al.2014:41) بأن أهمية التوجه الريادي تبرز كأداة أساسية للمديرين في تحسين أداء منظماتهم، حيث يظهر تأثير تفضيلاتهم وقيمهم في إتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويتفق (الساير، 2017: 429) 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 حاجات الزبائن، و في سياق مشابه كشفت دراسة (Aliyu et al 2015:142) 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.

2.2.2 أبعاد التوجه الريادي Dimensions of Orientation Entrepreneurial

تم اختيار مقياس (Martens et al.,2018) الذي يشمل خمسة أبعاد رئيسية (الإبداعية، أخذ المخاطرة، والاستباقية، الهجومية التنافسية، والاستقلالية) للبحث، يتميز هذا المقياس بوجود فقرات جاهزة لقياس كل بعد، وقد تم التوافق عليها مع الخبراء المحكمين.

1. الإبداعية innovation

يُعرف 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 الإبداع هو 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 فضلا عن الريادة التكنولوجية من خلال البحث والتطوير، ومن خلال ماتقدم يرى الباحثان أن الإبداعية تشير إلى القدرة على إنتاج أفكار جديدة وغير 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.

2. أخذ المخاطرة Risk-taking

تواجه المنظمات اليوم تحديات كبيرة نتيجة للمنافسة الشديدة والتقدم التكنولوجي السريع، وتعميد سلوك المستهلكين، وتسارع العولمة، على الجانب الآخر، يجد الموظفون أنفسهم في مواجهة شكوك متزايدة بسبب التوسع في نطاق المسؤوليات، وضرورة التخطيط للمخاطر واعتماد الابتكار، في حين يتم تقليص عدد العاملين وإعادة الهيكلة هذه التغييرات في بيئة العمل مما يعني أن الموظفين يتعرضون بشكل دوري لحالات غامضة ومشكلات لا تتضمن حلاً واضحاً، سيما بالنسبة لأولئك الذين يأتون من خلفيات تعليمية وثقافية متنوعة (Schmidt, et al., 2014: 9) وبحسب حسين (2013: 387) فإن تحمل المخاطر يمثل تحدياً للفرد لما إذا كان سيتخذ سلوكاً يحمل مخاطر أم لا، مثل البدء في نشاط تجاري جديد أو طرح منتج جديد. وفي نفس الاتجاه، فإن المخاطرة تتمثل في مجازفة الرائد بطرح منتجات جديدة في الأسواق، مع مراعاة مخاطر الغموض وعدم اليقين واحتمالات التعرض للخسارة ولكل ماسبق نعرف المخاطرة على أنها الاستعداد لتحمل المخاطر من أجل تحقيق النجاح والنمو، مثل إتخاذ القرارات الجريئة والمبتكرة، أو فكرة جديدة غير مجربة، أو التوسع في أسواق جديدة، أو التعاون مع شركاء جدد، أو تطبيق استراتيجيات تسويق جديدة والتي قد تعرض الشركة أو سمعتها للمخاطر المالية أو القانونية.

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 والاستجابة لهذه التحديات بطريقة استباقية (Seppala et al., 2012: 85). يقول (Miller, 1983:90) أن تكون استباقياً يعني أن يكون لديك منظور استشرافي، وإن كونك استباقياً يعني السيطرة على الأشياء بدلاً من مراقبتها لذلك. تتضمن الاستباقية الانطلاق من الذات والتوجه نحو التغيير والتركيز على المستقبل (Parket et al., 2010: 828) وعليه فإن الاستباقية 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.

4. 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 الشركة 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 للشركة للمنافسة في محاولة لحماية وضعها التنافسي في السوق. وبحسب (Chalchissa, & Bertrand, 2017:72) فإن الهجومية التنافسية تشير أيضاً إلى كيفية ارتباط المؤسسات بالمنافسين والاستجابة للاتجاهات والطلب الموجود بالفعل في السوق فيما يتعلق بتوجيه المنافسين. وكذلك يبين (Schillo, 2011:32) بأن الهجومية التنافسية توضح طريقة الشركة في التعامل مع منافسيها، والتميز بين الشركات التي تتجنب المنافسة المباشرة مع الشركات الأخرى وتلك التي تسعى بقوة إلى تحقيق الأسواق المستهدفة لمنافسيها. ولكل ماتقدم يعرف الباحثان الهجومية التنافسية بكونها استراتيجية الشركات في التعامل مع المنافسة 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.

5. الاستقلالية **Autonomy**

ازدهرت ريادة الأعمال نتيجة لاختيار الأفراد ذوي التفكير المستقل ترك الوظائف الآمنة، بهدف ترويج أفكار جديدة أو استكشاف أسواق جديدة، كون هؤلاء الأفراد يتجاوزون القيود التي قد يفرضها الرؤساء والهياكل التنظيمية (العوادي، 2018: 96). وبدلاً من ذلك، يحظون بحرية كبيرة لممارسة إبداعهم ودعم الأفكار الواعدة التي تدعم روح ريادة الأعمال وفي هذا السياق، يُظهر الدافع المهم لدخول الأفراد في مجال ريادة الأعمال هو الاستقلالية اللازمة لتعزيز المشاريع الجديدة (Lumpkin&Dess, 1996: 140) حيث تعبر عن العمل المستقل الذي يُجزه قادة الريادة أو الفرق الموجهة نحو تحقيق مغامرة جديدة وتحقيق رؤيتهم. وفي ذات السياق عرفها (Lee&Lim, 2009:6) على أنها 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 القدرة على طرح الأفكار والرؤى، والتفاني في تنفيذها حتى النجاح (Abuya. 2016:5) 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 .

3. المنهجية **Methodology**

1.3 مشكلة الدراسة **Study problem**

في ظل البيئة الاقتصادية المتغيرة والتحديات المستمرة، تعتبر القيادة المسؤولة عنصراً حيوياً لاستدامة وتطوير منظمات الأعمال، متجاوزةً تحقيق الأرباح لتشمل الالتزام بالأخلاقيات المهنية والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية. من جهة أخرى، يمثل التوجه الريادي روح الابتكار والمبادرة داخل المنظمة، وهو ضروري لتحقيق التفوق التنافسي والاستجابة للتغيرات السريعة في السوق. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي لمنظمات الأعمال من خلال الإجابة على السؤال البحثي: هل تدرك القيادات في المنظمة قيد الدراسة أهمية توظيف أبعاد القيادة المسؤولة في تعزيز التوجه الريادي؟

- 1- ما مستوى توافر القيادة المسؤولة بأبعدها (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، الاهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) في العتبة العباسية المقدسة؟
- 2- ما مستوى توافر التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، أخذ المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، الهجومية التنافسية) في العتبة العباسية المقدسة؟
- 3- هل يوجد ارتباط بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي، وما أبرز أبعاد القيادة المسؤولة ارتباطاً بالتوجه الريادي في العتبة العباسية المقدسة؟
- 4- هل هنالك تأثير للقيادة المسؤولة في تعزيز التوجه الريادي، وما أبرز أبعاد القيادة المسؤولة تأثيراً في تعزيز التوجه الريادي في العتبة العباسية المقدسة؟

2.3 أهمية الدراسة Importance of study

- يمكن أن توضح الأهمية الميدانية للبحث 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، فضلاً عن مثل:
1. تشجيع المنظمات على تبني سياسات تركز على الشفافية، والمساءلة، والتواصل لتعزيز الإبداع وروح المبادرة بين الموظفين.
 2. تطوير برامج تدريب للقادة تركز على تعزيز المسؤولية والالتزام الأخلاقي، مما يحفز القادة على دعم الإبداع وإعطاء الموظفين حرية التجربة والمخاطرة.
 3. يمكن للمنظمات توفير بيئة عمل تعزز التفكير الإبداعي وتشجع الموظفين على إقتراح أفكار جديدة دون الخوف من الفشل أو العقاب.
 4. إمكانية ربط القيادة المسؤولة بالأهداف التنظيمية والاستراتيجية، وبالتالي ضمان أن القرارات الريادية تتماشى مع قيم المنظمة وتطلعاتها على المدى الطويل.
 5. بناء سمعة إيجابية في السوق، مما يساعدها في جذب المواهب المبدعة والاحتفاظ بها، وزيادة ثقة الزبائن والشركاء، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية.

3.3 اهداف الدراسة Study objectives

- يتمثل الهدف للدراسة الحالية ببيان تأثير القيادة المسؤولة في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال في العتبة العباسية المقدسة، فضلاً عن ذلك يمكن أن نحدد مجموعة من الأهداف الأخرى التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها وهي كما يأتي:
1. التعرف على مستوى القيادة المسؤولة بأبعدها الأربعة (الشخص الأخلاقي، المدير الأخلاقي، الاهتمام بأصحاب المصلحة المتعددين، التركيز على النمو المستدام) في ضوء إجابات القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة.
 2. التعرف على مستوى التوجه الريادي بأبعاده الخمسة (الإبداعية، أخذ المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، الهجومية التنافسية) في ضوء إجابات القيادات الوسطى في العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة.
 3. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي في العتبة العباسية المقدسة
 4. اختبار مدى تأثير القيادة المسؤولة في التوجه الريادي في العتبة العباسية المقدسة.

4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

1. مجتمع البحث: استناداً إلى الهدف الأساسي للبحث، الذي يتمثل في فهم إلى أي مدى تؤثر القيادة المسؤولة في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، قرر الباحثان اختيار مجال البحث ليكون العتبة العباسية المقدسة في محافظة كربلاء، إذ تُعد هذه المنظمة من المنظمات الرسمية التي تعمل تحت إشراف ديوان الوقف الشيعي، وقد حصلت موافقة العتبة العباسية على إجراء الدراسة في الأقسام والتشكيلات التابعة لها بحسب كتابها المرقم 9571 في 2024/4/18.
2. عينة البحث: شملت عينة البحث القيادات الوسطى في العتبة العباسية، إذ بلغ حجم العينة (550) مدير وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية حسب جدول مورجان، تم استرجاع (226) استبياناً كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي وبيين الجدول (3) معلومات العينة.

المعلومات الشخصية	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	الذكور	207	91.5%
	الإناث	19	8.5%
المجموع		226	100%
العمر	20-30 سنة	14	6.5%
	31-40 سنة	110	49%
	41-50 سنة	57	25%
	50 سنة فأكثر	44	19.5%
المجموع		226	100%
المؤهل العلمي	إعدادية	37	16%
	دبلوم فني	33	14.5%
	بكالوريوس	111	49.5%
	دبلوم عالي	10	4.5%
	ماجستير	18	8%
	دكتوراه	17	7.5%
المجموع		226	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	16	7%
	5-10	61	27%
	11-15	76	33.5%
	16 فأكثر	74	32.5%
المجموع		226	100%
المنصب الوظيفي	رئيس قسم	27	12%
	معاون رئيس قسم	45	20%
	مسؤول شعبية	154	68%
المجموع		226	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على الاستبانة

5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

Measures used and data collection methods in the study

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:

5.3.1 أدوات الصدق والثبات وتتضمن الآتية:

1. التحليل العاملي التوكيدي: يُستخدم لتأكيد الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة، ومدى مطابقة الهيكل النظري للمقياس مع إجابات العينة.

2. 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..

5.3.2 الأساليب الإحصائية الوصفية:

1. الوسط الحسابي: يُستخدم لتحديد مستوى الإجابة على فقرات الدراسة ومستوى المتغيرات ميدانياً.

2. الإنحراف المعياري: يُستخدم لتبيان التشتت في إجابات عينة الدراسة.

3. الأهمية النسبية: يُستخدم لتحديد شدة الإجابات ومدى أهميتها النسبية ميدانياً.

5.3.3 الأدوات الإحصائية التحليلية:

1. نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): تُستخدم لقياس مستوى العلاقات التأثيرية البسيطة والمتعددة بين المتغيرات، وتقديم دليلاً يدعم توجه الباحث نحو قبول فرضية معينة.

2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يُستخدم لتحديد قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

6.3 بناء الفرضيات Hypotheses Building

استناداً إلى نموذج البحث وأهدافه، سنصيغ فرضيات البحث، و سيتم تحليل ومعالجة هذه الفرضيات إحصائياً، و تقييم صحتها أو خطأها من قبل الجانب الميداني، وبناءً على ذلك يمكن تقسيم الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى H1: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي" على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في المنظمة عينة الدراسة وتتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى H1-1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي والتوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الثانية H1-2: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المدير الأخلاقي والتوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الثالثة H1-3: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين والتوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الرابعة H1-4: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على النمو المستدام والتوجه الريادي.

.....

الفرضية الرئيسية الثانية H2: "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المسؤولة في التوجه الريادي" على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية في المنظمة عينة الدراسة وتتفرع منها:

الفرضية الفرعية الأولى H2-1: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للشخص الأخلاقي في التوجه الريادي.

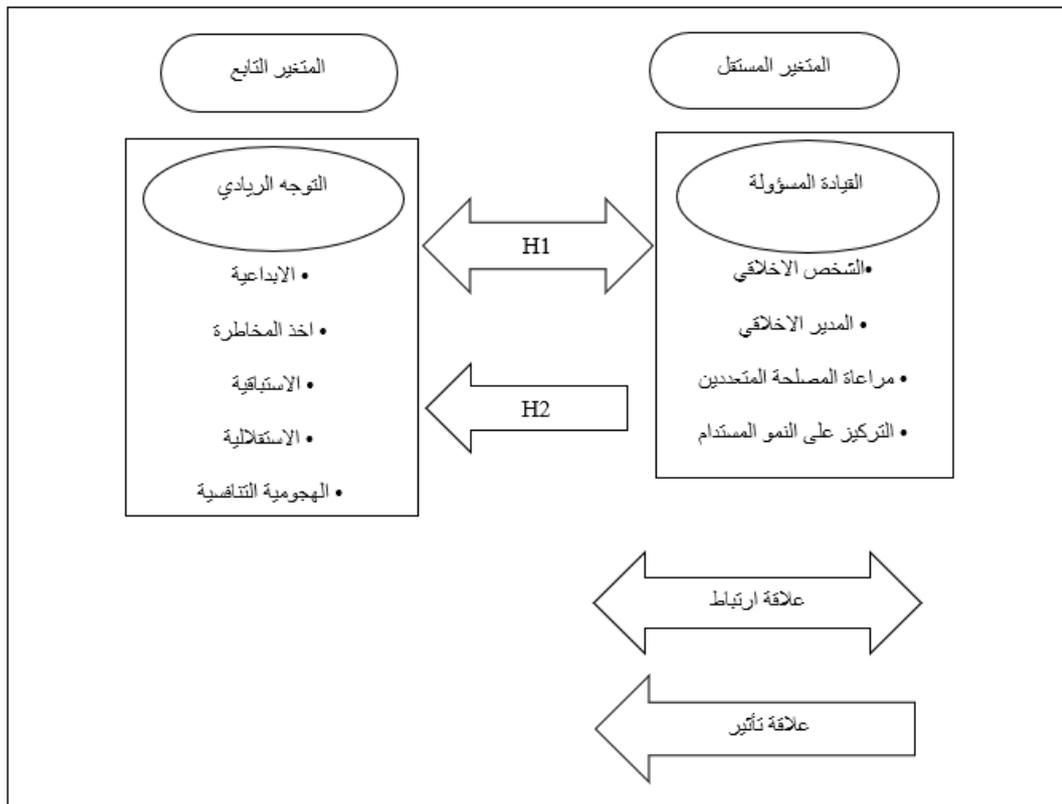
الفرضية الفرعية الثانية H2-2: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمدير الأخلاقي في التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الثالثة H2-3: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأصحاب المصلحة المتعددين في التوجه الريادي.

الفرضية الفرعية الثانية H2-4: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتركيز على النمو المستدام في التوجه الريادي.

7.3 أنموذج الدراسة Study model

يُعرف عادة كإطار توضحي للمتغيرات الرئيسية والعلاقات المفترضة بينها في البحث العلمي، حيث تم استخدام هذا المخطط التوجيهي في تصميم البحث وتحديد الفروض الرئيسية التي سيتم اختبارها. حيث يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات وكيفية تأثير متغير واحد على آخر:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على فرضيات البحث

4 الجانب العملي Practical Side

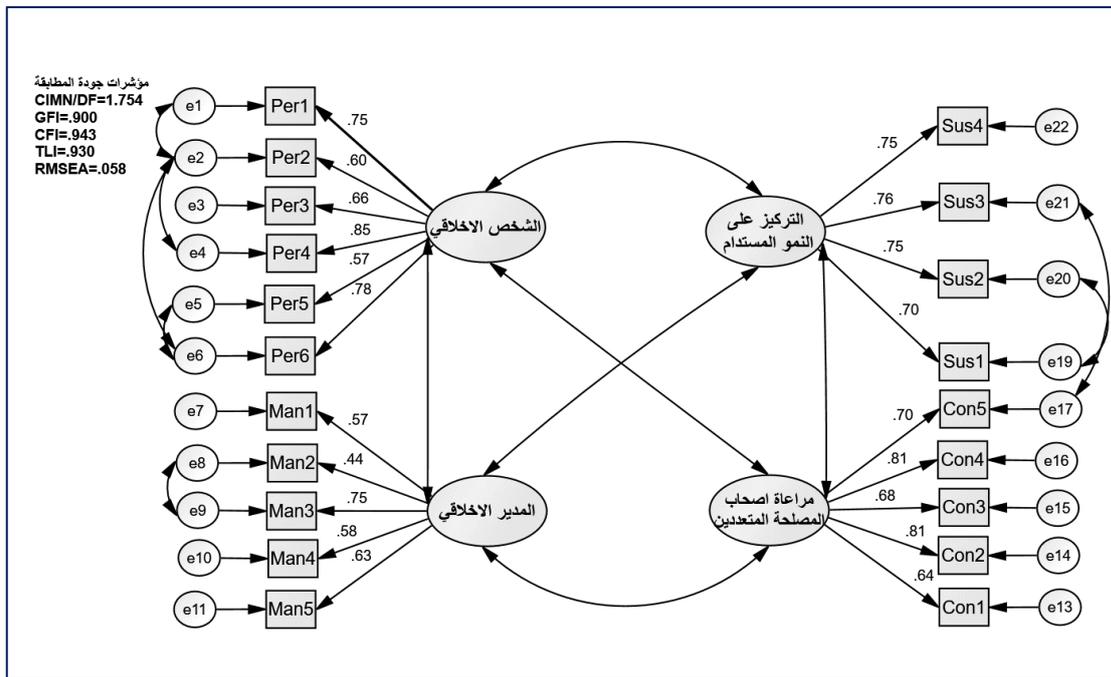
أولاً. اختبار الصدق البنائي التوكيدي أن أهم ما يقدمه التحليل العاملي التوكيدي هو التأكد من أن نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس وهناك معيارين للتحقق من الأنموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) هما تقديرات المعلمة التي يجب أن تكون أكبر من (0.40) أما المعيار الثاني هو التأكد من مؤشرات جودة مطابقة الأنموذج أي مدى التطابق بين البيانات التي تخضع للتحليل والأنموذج المفترض بالنموذج الهيكلية ويوضح جدول (4) تلك المؤشرات:

جدول (4) مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	أقل من 5
-2	مؤشر حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس Tucker-Lewis Index (TLI)	أكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	أكبر من 0.90
-5	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)

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المسؤولة: إذ يوضح الشكل (2) أن الفقرات الـ (19) عبارة تقيس بنية القيادة المسؤولة (متغير متعدد الأبعاد). لأن تشعباتها أكبر من (0.40) وهي مقبولة إحصائياً. فضلاً عن مقبولية مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في النموذج المختبر والتي توضح أن الفقرات تقيس متغير متعدد الأبعاد وهذا أن البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة المسؤولة.



شكل (2) الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة المسؤولة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

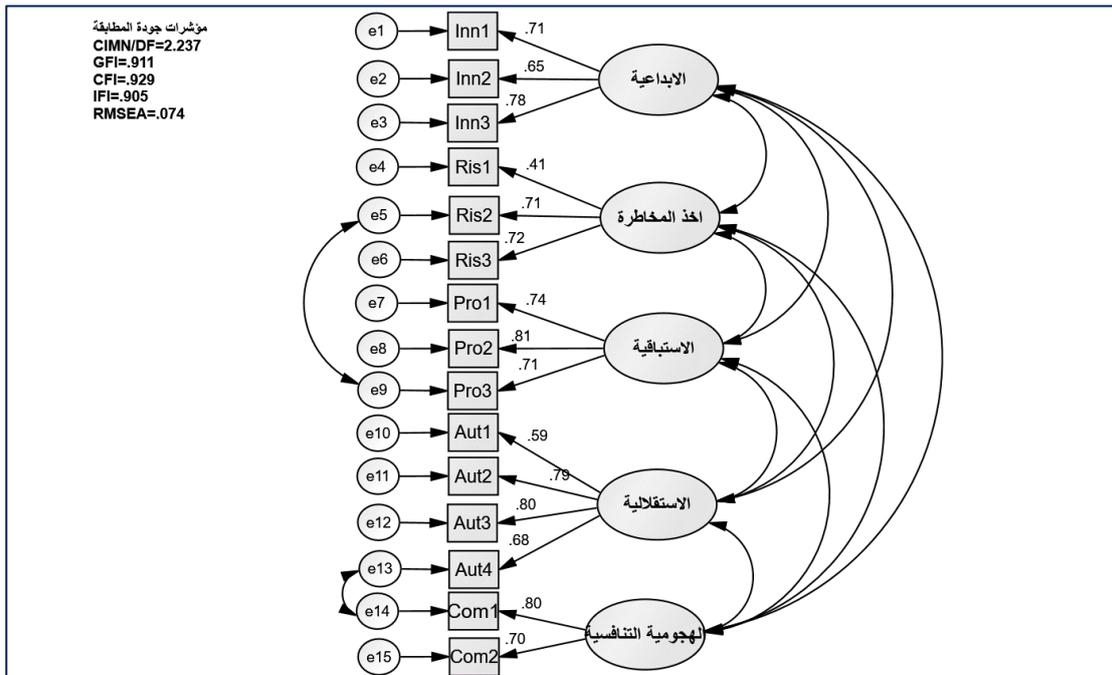
ويبين جدول (5) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان النسبة الحرجة أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (5) 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	***
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

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي: يوضح الشكل (3) أن الفقرات الـ (15) عبارة تقيس بنية التوجه الريادي (متغير متعدد الأبعاد). إذ تشير النتائج إلى أن البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس التوجه الريادي.



شكل (3) الصديق البنائي التوكيدي لمقياس التوجه الريادي

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

ويبين جدول (6) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند $(P < .001)$ وان الدرجة كانت أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (6) 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	<---	أخذ المخاطرة	.412	1.000			
Ris2	<---	أخذ المخاطرة	.705	1.232	.230	5.360	***
Ris3	<---	أخذ المخاطرة	.721	1.272	.235	5.404	***
Pro1	<---	الاستباقية	.737	1.000			
Pro2	<---	الاستباقية	.808	.928	.084	11.084	***
Pro3	<---	الاستباقية	.714	.962	.097	9.913	***
Aut1	<---	الاستقلالية	.585	1.000			
Aut2	<---	الاستقلالية	.789	1.348	.158	8.522	***
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

ثالثاً. اختبار معامل الثبات : يمثل اختبار معامل الثبات الدرجة التي يمكن أن تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين ، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من اجله، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية إذ نلاحظ من الجدول (7) أن قيم معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة الرئيسة وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.70 - 0.91) وتعد هذه عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة الدراسة ومقاييسها صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات وكما موضح في الجدول .

الجدول (7) ثبات البنائي اداة القياس

المتغير الرئيس	الأبعاد	معامل كرونباخ ألفا للبعد	معامل كرونباخ ألفا للمقياس
القيادة المسؤولة	0.91	التوجه الريادي	0.89
	0.85	الشخص الأخلاقي	0.75
	0.73	المدير الأخلاقي	0.70
	0.85	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	0.79
	0.84	التركيز على النمو المستدام	0.80
			الهجومية التنافسية

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

رابعاً. وصف وتشخيص متغير القيادة المسؤولة: يظهر الجدول (8) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير القيادة المسؤولة والذي يقاس بأربع أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.29) وبلغ الانحراف المعياري (0.697) وبلغت الأهمية النسبية (86%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير القيادة المسؤولة قد تحقق ضمن مستوى مرتفع جداً حسب إجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على أن العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة تهتم جيداً بأبعاد القيادة المسؤولة ، أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد القيادة المسؤولة الفرعية ميدانياً على مستوى العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (المدير الأخلاقي. التركيز على النمو المستدام. الشخص الأخلاقي. مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة .

جدول (8) الوصف الإحصائي لمتغير القيادة المسؤولة (n=226)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	مرتفع جداً	0.85	0.697	4.26	1. الشخص الأخلاقي
الأول	مرتفع جداً	0.89	0.635	4.44	2. المدير الأخلاقي
الرابع	مرتفع	0.84	0.753	4.18	3. مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين
الثاني	مرتفع جداً	0.86	0.705	4.27	4. التركيز على النمو المستدام
-	مرتفع جداً	0.86	0.697	4.29	المعدل العام لمتغير القيادة المسؤولة

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

خامساً. وصف وتشخيص متغير التوجه الريادي: يظهر الجدول (9) نتائج الإحصاءات الوصفية لمتغير التوجه الريادي والذي يقاس بخمس أبعاد ميدانية، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.18) وبلغ الانحراف المعياري

(0.729) وبلغت الأهمية النسبية (84%) ، وتشير هذه النتائج الإحصائية إلى أن متغير التوجه الريادي قد تحقق ضمن مستوى مرتفع حسب إجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على أن العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة تهتم جيداً بأبعاد التوجه الريادي، أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد التوجه الريادي الفرعية ميدانياً على مستوى العتبة العباسية المقدسة عينة الدراسة فقد جاء ترتيبها كالاتي (الاستباقية، ثم الإبداعية، أخذ المخاطرة، الهجومية التنافسية، والاستقلالية) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة .

جدول (9) الوصف الإحصائي لمتغير التوجه الريادي (n=226)

الأهمية الترتيبية	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	مرتفع جداً	0.87	0.623	4.37	1. الإبداعية
الثالث	مرتفع	0.82	0.718	4.12	2. أخذ المخاطرة
الأول	مرتفع جداً	0.88	0.597	4.42	3. الاستباقية
الخامس	مرتفع	0.78	0.974	3.91	4. الاستقلالية
الرابع	مرتفع	0.82	0.735	4.08	5. الهجومية التنافسية
-	مرتفع	0.84	0.729	4.18	المعدل العام لمتغير التوجه الريادي

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

سادساً. اختبار فرضيات الدراسة:

أ. اختبار فرضيات الارتباط: سيتم اعتماد أسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (القيادة المسؤولة، والتوجه الريادي) وكما يتضح في الجدول (10) :

1. اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الأولى: التي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة المسؤولة والتوجه الريادي) إذ تشير النتائج الظاهرة في جدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.82) 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 جداً بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد إذ تشير هذه النتائج إلى أن وجود القيادة المسؤولة ينعكس في تحقيق مستوى مرتفع من التوجه الريادي.

جدول (10) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة المسؤولة بأبعاده ومتغير التوجه الريادي

		الشخص الأخلاقي	المدير الأخلاقي	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	التركيز على النمو المستدام	القيادة المسؤولة
التوجه الريادي	Pearson Correlation	.669**	.713**	.542**	.746**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	226	226	226	226	226

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة أربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي ومتغير التوجه الريادي) إذ تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد الشخص الأخلاقي ومتغير التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.67) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

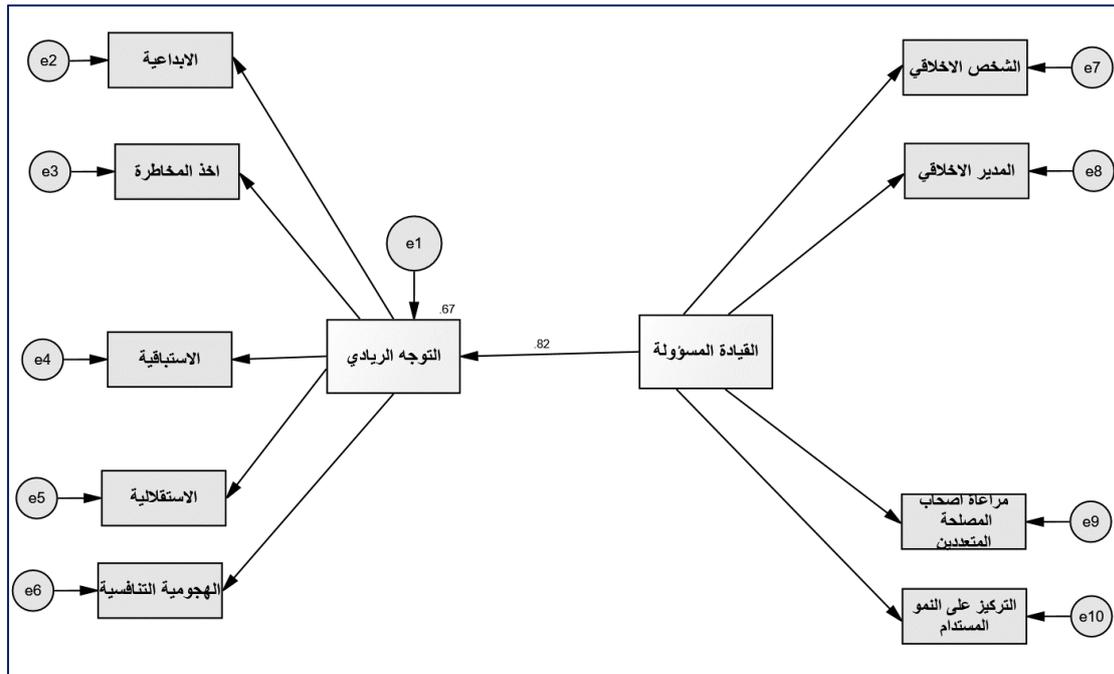
2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة معنوية بين بعد المدير الأخلاقي ومتغير التوجه الريادي) إذ تشير نتائج الجدول (10) إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد المدير الأخلاقي ومتغير التوجه الريادي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.71) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين ومتغير التوجه الريادي) إذ تشير نتائج الجدول (10) 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) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين بعد التركيز على النمو المستدام ومتغير التوجه الريادي) إذ تشير نتائج الجدول (10) 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) عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

ب. اختبار فرضيات التأثير سيتم اختبار فرضيات التأثير الرئيسة والفرعية اعتماداً على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) وكما يأتي:

1. الفرضية الرئيسة الثانية: التي تنص على: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي) من خلال ملاحظة الشكل (4) يتبين وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المسؤولة في مستوى التوجه الريادي، كما يتضح أن قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.82). وهذا يعني أن تغير وحدة انحراف واحدة 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 (11) البالغة (21.346) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (4) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.67) وهذا يعني بأن متغير القيادة المسؤولة يفسر التغيرات التي تحدث في التوجه الريادي بمقدار 67%.



شكل (4) الشكل الانحداري للتأثير

جدول (11) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي

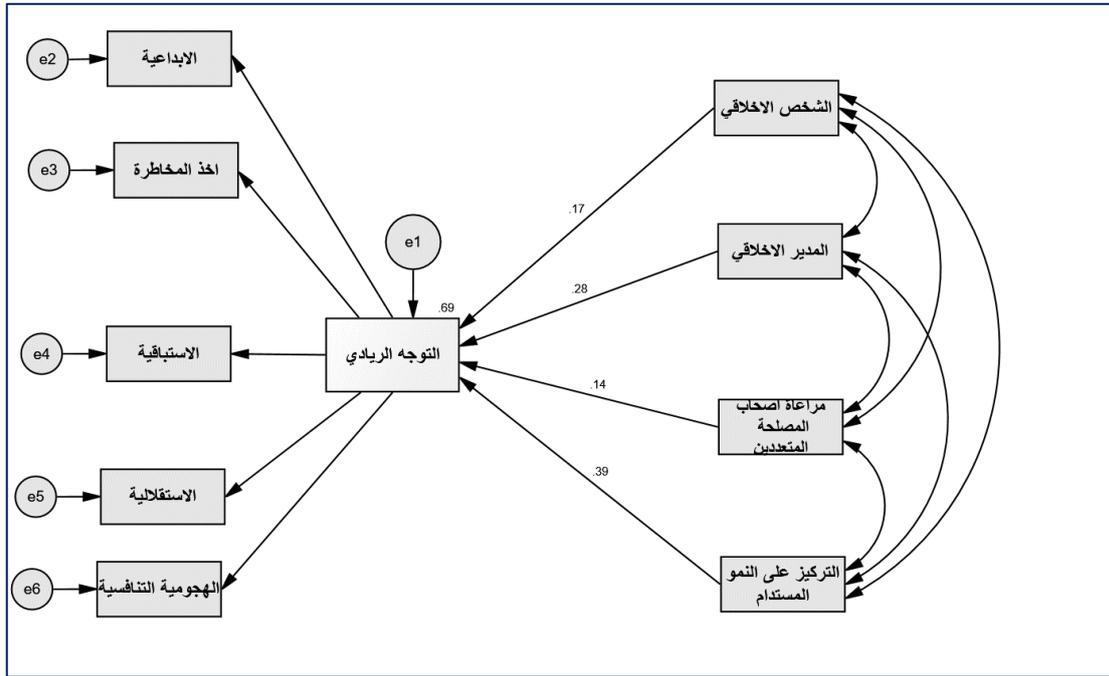
			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
التوجه الريادي	<---	القيادة المسؤولة	.818	3.895	.182	21.346	***
الإبداعية	<---	التوجه الريادي	.824	.204	.009	21.792	***
أخذ المخاطرة	<---	التوجه الريادي	.715	.188	.012	15.345	***
الشخص الأخلاقي	<---	القيادة المسؤولة	.823	.996	.046	21.756	***
المدير الأخلاقي	<---	القيادة المسؤولة	.831	.853	.038	22.379	***
الاستقلالية	<---	التوجه الريادي	.826	.232	.011	21.977	***
الهجومية التنافسية	<---	التوجه الريادي	.696	.180	.012	14.545	***
الاستباقية	<---	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: إعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعده الشخص الأخلاقي في متغير التوجه الريادي) إذ يتبين من النموذج الهيكلي لاختبار التأثير المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً وضمن مستوى معنوية (P-Value= 0.01) قد بلغت بينا المعيارية (B=0.17) وهذه مقبولة بمستوى ثقة (99%) وهي توضح أن بعد الشخص الأخلاقي يؤثر بما نسبته (17%) في التوجه الريادي وبمعنى آخر انه في حالة زيادة قيمة بعد الشخص الأخلاقي 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)
- الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعده المدير الأخلاقي في متغير التوجه الريادي) إذ يتبين من النموذج الهيكلي لاختبار التأثير المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً وضمن مستوى معنوية (P-Value= 0.01) قد بلغت بينا المعيارية (B=0.28) وهذه مقبولة بمستوى ثقة (99%) في حالة زيادة قيمة بعد المدير الأخلاقي 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)
- الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعده مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين في متغير التوجه الريادي) إذ يتبين من النموذج الهيكلي لاختبار التأثير المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً وضمن مستوى معنوية (P-Value= 0.01) قد بلغت بينا المعيارية (B=0.14) وهذه مقبولة بمستوى ثقة (99%) 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)
- الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لبعده التركيز على النمو المستدام في متغير التوجه الريادي) إذ يتبين من النموذج الهيكلي لاختبار التأثير المتعدد وجود تأثير دال إحصائياً وضمن مستوى معنوية (P-Value= 0.01) قد بلغت بينا المعيارية (B=0.39) وهذه مقبولة بمستوى ثقة (99%) انه في حالة زيادة قيمة بعد التركيز على النمو المستدام بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى تأثير 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 الأولى للتأثير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد **أما فيما يخص** القدرة التفسيرية التي تمتلكها أبعاد المتغير المستقل من إجمالي التغيرات التي تحدث في متغير التوجه الريادي فقد تبين أنها تستطيع تفسير ما نسبته (69%) من التغيرات التي تحدث في متغير التوجه الريادي في حين تعزى باقي القدرة التفسيرية والبالغة (31%) إلى مساهمة متغيرات أخرى ليست ضمن نموذج الدراسة الحالي.



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

شكل (5) التأثير المتعدد

جدول (12) تقديرات نموذج التأثير بين أبعاد متغير القيادة المسؤولة ومتغير التوجه الريادي

			S.RW	Estimate	S.E.	C.R.	P
التوجه الريادي	<---	الشخص الأخلاقي	.174	.683	.213	3.208	.001
التوجه الريادي	<---	المدير الأخلاقي	.284	1.316	.256	5.148	***
التوجه الريادي	<---	مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين	.145	.504	.154	3.280	.001
التوجه الريادي	<---	التركيز على النمو المستدام	.391	1.400	.188	7.452	***
الإبداعية	<---	التوجه الريادي	.824	.204	.009	21.792	***
أخذ المخاطرة	<---	التوجه الريادي	.715	.188	.012	15.345	***
الهجومية التنافسية	<---	التوجه الريادي	.696	.180	.012	14.545	***
الاستباقية	<---	التوجه الريادي	.810	.196	.009	20.720	***
الاستقلالية	<---	التوجه الريادي	.826	.232	.011	21.977	***

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

5. الاستنتاجات والتوصيات Conclusion and recommendations

أولاً- الاستنتاجات Conclusion

1. أظهرت النتائج اهتمام إدارة العتبة العباسية بالقيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في اتخاذ القرارات، لتعزيز استمراريتها في بيئة تنافسية ودعم رؤيتها الأخلاقية لبناء مجتمع قائم على الأمانة والنزاهة.

2. العينة يقدرون القادة الذين يتبعون الممارسات الأخلاقية ويعتبرونها أساس نجاح منظماتهم، متأثرين بالقوة الأخلاقية التي يمثلها الانتماء إلى شخصية مقدسة متمثلة بالعباس بن علي بن أبي طالب (ع).
3. تولي الإدارة أهمية للتخطيط المستدام والاستفادة المثلى من الموارد، مدفوعة بإيمانها بحرمة هدرها ومواكبة متطلبات الاستدامة في عالم الأعمال.
4. رغم اهتمام الإدارة بأصحاب المصلحة، إلا أن النتائج أظهرت تقييماً أقل لهم مقارنة بباقي الأبعاد، ربما بسبب ضعف دمجهم في العمليات أو قلة التواصل معهم.
5. ركزت الإدارة على تعميق الفهم بالتوجه الريادي، من خلال تعزيز التفكير الريادي وتطبيقه لتحقيق ميزة تنافسية ومرونة في مواجهة التغيرات البيئية.
6. ركزت الإدارة على الاستباقية والتفكير الإبداعي كعوامل رئيسية للتفوق على المنافسين وتلبية التوقعات، مما يبرز الإبداع السباق كجوهر للريادة.
7. النتائج أظهرت تقديراً للمخاطرة المحسوبة لتجنب مخاطر المشاريع عالية العوائد، مع وجود تخوف لدى العينة من تداعيات التنافسية الهجومية.
8. حظيت الاستقلالية باهتمام أقل من باقي أبعاد التوجه الريادي، مما يشير إلى تفضيل الإدارة للعمل الجماعي، أو إلى اختلاف سقف التوقعات حول معنى الاستقلالية بين أفراد العينة.
9. توجد علاقة معنوية قوية بين القيادة المسؤولة بأبعادها والتوجه الريادي، حيث يعزز تبني الممارسات المسؤولة مثل الأخلاقية والشفافية والاستدامة قدرة المنظمة على الابتكار والمخاطرة واستغلال الفرص. كان أقوى ارتباط من خلال بُعد "المدير الأخلاقي"، مما يبرز أهمية السلوكيات الأخلاقية للقادة في توجيه المنظمة نحو الريادة.
10. تظهر القيادة المسؤولة تأثيراً إيجابياً قوياً في التوجه الريادي، لاسيما بُعد "التركيز على النمو المستدام"، حيث يعكس الاهتمام بتنمية الموارد المختلفة دوراً جوهرياً في دعم الابتكار والريادة التنظيمية.

ثانياً: التوصيات Recommendations

- 1- تعزيز الثقافة الأخلاقية: تطوير برامج تدريبية لترسيخ القيم الأخلاقية، مما يحسن السلوك الإداري ويعزز العلاقات مع المجتمع.
- 2- تطبيق معايير الاستدامة: تصميم استراتيجيات لإدارة الموارد بكفاءة وتكامل الاستدامة في التخطيط لضمان استمرارية الأعمال.
- 3- تعزيز التواصل والمشاركة: إنشاء منصات تفاعلية لجمع آراء أصحاب المصلحة وتحسين بيئة العمل، مع إشراكهم في القرارات الاستراتيجية.
- 4- تقييم الأداء الشامل: تنفيذ نظام تقييم دوري يشمل الأخلاقيات، والريادة، وإدارة الموارد، مع تقديم تقارير لتحسين العمليات والقرارات.
- 5- دعم الابتكار والتوجه الريادي: إطلاق برامج تحفيزية ومختبرات ابتكار لتحويل الأفكار إلى مشاريع مستدامة وتعزيز الريادة.
- 6- الموازنة في القرارات: وضع إطار لإدارة المخاطر يدعم اتخاذ قرارات متوازنة تقلل المخاطر وتعظم العوائد المؤسسية.

المصادر References

1. العوادي، هيثم فاخر. (2018). التسويق الحسي ودوره في تحقيق التوجه الريادي للمنظمات (دراسة استطلاعية لأراء العاملين في مستشفى الكفيل التخصصي) مجلة أهل البيت، ١(٢٨).
2. حسين، ميسون علي، (2013)، الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (21)، العدد (2).
3. Abuya, P. O. (2016). *Entrepreneurial orientation and performance of commercial banks in kenya* (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
4. 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.
5. Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A multidimensional measure of responsible leadership: integrating strategy and ethics. *Group & Organization Management*, 45(5), 637-673.
 6. Ahonen, P., Jeronen, E., & Korkeamäki, R. L. (2023). Sustainable Development and Happiness: A Perspective from Bhutanese Schools. In *Understanding Happiness: An Explorative View* (pp. 431-455). Singapore: Springer Nature Singapore.
 7. 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.
 8. 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.
 9. 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.
 10. Avlonitis, G.J. & Tzokas, N. 1994. Assessing the innovativeness of organizations & its antecedents: Project Innovstrat. *European Journal of Marketing* 28(11): 5-28.
 11. 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.
 12. 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.
 13. Brown, Michael, & Trevino Linda, (2006), "Ethical leadership: a Review and future directions", *the leadership quarterly*, Vol.14, No.8.
 14. 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.
 15. Daly, H. E. (2017). Toward some operational principles of sustainable development 1. In *The economics of sustainability* (pp. 97-102). Routledge.
 16. Daly, H. E., & Cuens, A. (1992). An ecological-economic assessment of deregulation of international commerce under NAFTA. *Ecological Economics*, 5(2), 125-144.
 17. Deakin, D. and Freel, M., (2003), *Entrepreneurship and Business planning*, London: McGraw Hill.
 18. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
 19. Filipp, S. (2018). Cultural Contingencies in Entrepreneurial Orientation–Firm Performance Relationship. (1-64).
 20. Flocy, J. (2017). Responsible leadership: A behavioral perspective. (Dissertation's Doctors, Lee Kong Chian School of Business, Singapore Management University).
 21. Georgescu, Ş. D. (2013). The Moral Manager: Regaining Ethics for Business. *Business Excellence and Management*, 3(4), 24-29.

22. 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.
23. 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*.
24. Lee, S. M., & Lim, S. (2009). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service business*, 3, 1-13.
25. 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.
26. 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.
27. Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of business ethics*, 74, 329-343.
28. Maak, T., & Pless, N. M. (2005). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66, 99-115.
29. Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 73–87.
30. 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.
31. Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29 (7), 770–791.
32. 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.
33. Oliveira Junior, A. B. D., Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. D. (2016). Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 315-329.
34. Özkan, O. S., Huertas-Valdivia, I., & Üzüm, B. (2023). Fostering employee promotive voice in hospitality: The impact of responsible leadership. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101186.
35. 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.
36. Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers: The case of Dame Anita Roddick, founder of the Body Shop. *Journal of Business Ethics*, 74, 437-456.

37. Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers: The case of Dame Anita Roddick, founder of the Body Shop. *Journal of Business Ethics*, 74, 437-456.
38. 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.
39. 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.
40. 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*.
41. 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.
42. Sefako, J. M. (2021). Towards responsible leadership within the South African national parks (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
43. 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.
44. Ujwary-Gil, Anna, (2013), "Entrepreneurial Orientation and Opportunities", *Quarterly Journal of NowySacz School of Business – National-Louis University*
45. Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct; dimensionality and measurement. *Management Science*; . 35(8), 942-962.
46. 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.
47. Waldman, D. A. (2012). Moving forward with the concept of responsible leadership: Three caveats to guide theory and research. *Responsible leadership*, 75-83.
48. 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.

الملحق Appendix

استمارة استبيان

أولاً: (المتغير المستقل) القيادة المسؤولة Responsible leadership وتشير إلى كيفية ممارسة القيادة بنزاهة ومساءلة والالتزام باتخاذ القرارات الأخلاقية من خلال النظر في تأثير تصرفات المسؤول على مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والزبائن والمساهمين والمجتمعات والبيئة واعطاء الأولوية للاستدامة والمسؤولية الاجتماعية لخلق القيمة على المدى الطويل.	
أ- الشخص الأخلاقي 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 التزامه 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.	
1.	تتخذ قرارات عادلة ومتوازنة.
2.	تتحمل مسؤولية نتائج أعمالها.
3.	تحرص على اتخاذ القرارات الصائبة.
4.	تتمتع بقدر مناسب من الاتساق في الأقوال والأفعال.
5.	تتجاوز الاخطاء البسيطة للعاملين.
6.	تتمتع بالإنصاف وتضع مصالح العاملين ضمن اولوياتها.
ب- المدير الأخلاقي Moral Manager هو ليس مجرد شخص يُمارس الوعظ أمام الأفراد بل هو نموذج حقيقي للسلوك الأخلاقي، فضلاً عن 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 الأخلاقي نموذجاً يحتذى به عبر تعزيز الاداء الأخلاقي في توجيه المرؤوسين نحو الوسائل الصحيحة لتحقيق النتائج.	
7.	تضع معايير واضحة لتحديد السلوكيات الأخلاقية وغير الأخلاقية
8.	تحاسب العاملين الذين ينتهكون المعايير الأخلاقية للعتبة المقدسة
9.	تعد قدوة بأخلاقها وتعاملها الطيب مع العاملين
10.	تحرص على اعتماد الطرق والوسائل المشروعة في الوصول إلى الاهداف
11.	تستمع إلى اراء ومقترحات العاملين وتأخذها بنظر الاعتبار
ج- مراعاة أصحاب المصلحة المتعددين Multistakeholder consideration وتعني انشاء القادة شركات صحيحة مع أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين مثل (المساهمين والموظفين والموردين والزبائن والمجتمع ككل) وإيلائهم اهتماماً حقيقياً متساوياً وليس اهتماماً بمجموعة على حساب الأخرى، وإيلائهم التقدير المستحق، فضلاً عن النظر إلى رفاهيتهم على أنها واجب أخلاقي للمنظمة، أن هذا النوع من الشراكة يعد ميزة استراتيجية للقادة تسمح لهم بالاستفادة من المعرفة والمعلومات حول النظام البيئي التنظيمي.	
12.	تضع هدف ارضاء أصحاب المصلحة في مقدمة اهدافها.
13.	تقيم التأثير على أصحاب المصلحة قبل اتخاذ قرارات الأعمال.
14.	تحرص على معاملة أصحاب المصلحة بكرامة واحترام.
15.	تحرص على حصول أصحاب المصلحة على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
16.	تعزز الاتصالات الشخصية مع أصحاب المصلحة لتطوير الأعمال بشكل أفضل.
د- 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، حيث ينبغي عليهم الأخذ بنظر الاعتبار رفاهية المنظمة والبيئة المستقبلية من خلال استخدام الموارد بطريقة تحفظ للأجيال القادمة حقها في استخدام هذه الموارد.	
17.	تهتم بتوفير الموارد والحفاظ عليها عند التخطيط لمتطلبات العمل المستقبلية
18.	تعمل على ربط مهام العمل بأهداف تنظيمية طويلة الامد
19.	تمتلك رؤية تنموية مستدامة
20.	تشجع الأنشطة التجارية ذات النفع طويل الامد
ثانياً: المتغير التابع (التوجه الريادي) Entrepreneurial orientation يشير إلى الطريقة التي يتبعها الأفراد أو المنظمات لتحقيق الابتكار والتغيير في مجال معين، مثل القدرة على التفكير الإبداعي، وتحليل الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، وتحديد الأهداف الطموحة، وتطوير الخطط الاستراتيجية لتحقيقها، فضلاً عن تحمل المخاطر والتعامل مع التحديات والفشل بشكل بناء.	
أ- الإبداعية Innovativeness تعكس الوسائل التي تتبعها الشركات في سعيها للحصول على فرص جديدة، وهو ما يبرر أهميتها كعنصر من عناصر منظمة أصحاب العمل.	
21.	تركز بشكل كبير على البحث والتطوير لتحقيق التميز
22.	تحرص على تنوع المنتجات والخدمات المقدمة
23.	تشجع العاملين على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة
ب - أخذ المخاطرة Risk-taking هي الإجراءات الجريئة التي تتخذها الشركات من خلال مغامرتها بالدخول إلى المشاريع المجهولة أو تخصيص موارد كبيرة لمشاريع غير مؤكدة، مع توقع الحصول على عوائد عالية.	
24.	تتبنى المشاريع عالية المخاطرة والتي تحقق عوائد عالية.
25.	تتحلى بالجرأة والشجاعة لتحقيق أهداف العتبة المقدسة استنادا لطبيعة بيئة العمل.

26.	تتبنى مواقف جريئة وشجاعة عند اتخاذ القرارات المصيرية.
ج- الاستباقية proactiveness	وتعني ميل المنظمة إلى التفوق على المنافسين لها، من خلال إطلاق منتجات أو تقنيات أو خدمات جديدة .
27.	تسعى لتكون من أوائل المستجيبين للزبائن في بيئة العمل.
28.	تسعى لتكون الأسبق لتقديم كل ما هو جديد ومتنوع.
29.	تسعى للتفوق من خلال تقديم منتجات وخدمات جيدة.
د- الاستقلالية Autonomy	يمكن وصفها بأنها عمل مستقل يقوم به أفراد أو فريق لإنجاز فكرة أو رؤية تصب في مصلحة المنظمة.
30.	تدعم جهود الأفراد والفرق التي تعمل بشكل مستقل لتحقيق مصالح العتبة المقدسة.
31.	تضع بنظر الاعتبار أهمية الفرص التي يراها الأفراد واعدة للعتبة المقدسة.
32.	تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة.
33.	تدرك أهمية دور العاملين في تحديد فرص ريادة الأعمال التي تسعى العتبة المقدسة إلى تحقيقها.
هـ- الهجومية التنافسية competitive aggressiveness	وترتبط بميل المنظمات إلى تحدي منافسيها بهدف التغلب عليهم من خلال تبني موقف هجومي من أجل تحسين وضع المنظمة.
34.	تمتلك استراتيجيات وتقنيات لتقديم خدمات ومنتجات إبداعية.
35.	تحرص على تبوأ العتبة المقدسة موقعاً ريادياً من خلال تقديم خدمات ومنتجات تفوق التوقعات.