



الدور الوسيط للسلوك الاستباقي في العلاقة بين راس المال الفكري الأخضر
والتوجه الريادي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة
المنارة الاهلية في محافظة ميسان

ا.د.حاکم احسوني الميالي
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة
Hakemh.Almaialy@uokufa.edu.u.iq

الباحث: محمد افريح جازع الخفاجي
وزارة التربية، مديرية تربية ميسان
mohammeda.alkhafaji@student.uokufa.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور سلوك العمل الاستباقي في العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي للمنظمات عبر اجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة المنارة الاهلية ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعينة مكونة من (200) موظف، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة برنامج (SPSS V.26) و(AMOS V.25). وقد تمخضت نتائج البحث عن وجود علاقة تأثير إيجابية لراس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي ويتعاضم هذا التأثير مع وجود الوسيط (السلوك الاستباقي). تشير هذه النتائج إلى أهمية إقامة علاقات تعاونية مع الزبائن والشركاء الاستراتيجيين فيما يتعلق بزيادة الممارسات المتعلقة بحماية البيئة، والتي يمكن ان تؤدي الى تحسين الأنشطة الريادية للجامعة وبالتالي تحقيق النجاح الريادي والبقاء في البيئات التنافسية، لذلك ندعو المختصين اجراء المزيد من الدراسات حول هذه المتغيرات في المنظمات الأخرى وفي بلدان مختلفة.

الكلمات المفتاحية: راس المال الفكري الأخضر، السلوك الاستباقي، التوجه الريادي للمنظمات، جامعة المنارة الاهلية، محافظة ميسان.



The mediating role of proactive behavior in the relationship between green intellectual capital and entrepreneurial orientation of organizations: A survey study of the opinions of a sample of employees at Al-Manara Private University in Maysan Governorate.

Mohammad Afrih Jazea Al-Khafaji
Ministry of Education, Maysan
Education Directorate
mohammeda.alkhafaji@student.uokufa.edu.iq

Dr. Hakim Hssone Al-Mayali
Faculty of Administration &
Economics
University of Kufa
Hakemh.almaialy@uokufa.edu.iq

Abstract

The current study aims to identify the role of proactive business behavior in the relationship between green intellectual capital and entrepreneurial orientation of organizations by conducting a survey study of the opinions of a sample of employees at Al-Manara Private University and by using the descriptive analytical approach for a sample of (200) affiliates. The data were statistically processed using (SPSS V.26) and (AMOS V.25) programs. The results of the current study showed a positive impact of green intellectual capital on entrepreneurial orientation, and this impact increases with the presence of the mediator (proactive behavior). These results indicate the need to strengthen the university's relations with strategic partners and increase practices related to environmental protection, which can ultimately lead to achieving entrepreneurial success and ensuring its survival in competitive environments. Therefore, we call on specialists to conduct further studies on these variables in other organizations and in different countries.

Keywords: Green intellectual capital, proactive behavior, entrepreneurial orientation of organizations, Al-Manara Private University, Maysan Governorate.



المبحث الأول منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يرتبط نجاح المنظمات وتطورها بتبنيها وتطبيقها للاتجاهات والمفاهيم الإدارية الحديثة ومن هذه الاتجاهات ما يعرف بالتوجه الريادي والذي يعد أحد عناصر النجاح لأي منظمة (الغامدي وطيبه، 2024). حيث يشكل التوجه الريادي السلوك المبتكر للمنظمات ويحدد بقائها من خلال تبني التغييرات في بيئة الأعمال (Khan et al., 2021:5). وفي المقابل فإن تنويع هذا النجاح يتطلب وجود قوة عاملة مبتكرة تمتلك القدرات والمهارات والمعرفة وتدمجها في الممارسات والعمليات التشغيلية للمنظمة. وقد يساهم رأس المال الفكري الأخضر في تحقيق هذا الغرض بوصفه عنصراً مهماً يجمع بين الابتكار والاستدامة (محمد وشياع , 2024: 161). إذ يساعد رأس المال الفكري الأخضر في تعزيز السمات الريادية للمنظمات إذا تم استخدامه بشكل فعال. ونظراً للتعقيدات وعدم اليقين والمنافسة الشديدة في بيئة الأعمال الحالية، فإن المنظمات التي تستثمر بكثافة في ملكيتها الفكرية ومعرفتها تكون أكثر قدرة على اكتشاف أسواق جديدة واتخاذ زمام المبادرة على منافسيها. وقد أظهرت بعض الدراسات السابقة أن التوجه الريادي يتأثر بشكل إيجابي في رأس المال الفكري الأخضر ويسهم في تعزيز عمليات اتخاذ القرار في المنظمة (Tariq et al., 2024:1771). وتحسين قدرتها على الابتعاد (Abbas et al., 2022: 25784). وبنفس الاتجاه تقود المنافسة الشرسة إلى تغيير المنظمة في اكتساب ميزتها التنافسية والتي تعتمد إلى حد ما على سلوكها الاستباقي فهو سلوك مرغوب من قبل المنظمات ويتجاوز الدور ويسعى إلى إحداث تغييرات في ضوء المشكلات المستقبلية (Hou & Huang, 2021:129). إذ يضمن هذا السلوك قيام الأفراد بطرح الأفكار المناسبة وخلق حلول استباقية مبنية على مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم (عبد الأمير والطائي، 2022). وبالتالي قد ينعكس إيجاباً على الأنشطة الريادية للمنظمة.

وعلى الرغم من تأكيد الدراسات السابقة على أهمية التوجه الريادي في تحسين أداء المنظمات ويوفر لها الأداء المستدام وبشكل خاص في المنظمات التعليمية (الغامدي وطيبه , 2024؛ Hu & Tresirichod, 2025). إلا أن الأنشطة الريادية تميل إلى الانخفاض، وقد يكون هذا بسبب الطبيعة العامة للمنظمات والهياكل البيروقراطية التي تتجنب المخاطرة، التمويل، وتعقيد بيئات العمل، واحباط عزيمة العاملين في أن يكونوا ريادين (Demircioglu & Chowdhury, 2021:2). وقد تحولت هذه المشاكل دون قيام المنظمات بالأنشطة الريادية وهي ليست ببعيدة عن واقع المنظمة المبحوثة



جامعة المنارة). لذلك، فإن التوجه الريادي يملأ فجوة مهمة في الدراسات. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث على النحو الآتي (ما مستوى تبني ممارسات رأس المال الفكري الأخضر لجامعة المنارة وجهودها الاستباقية التي تعزز من بقائها وتجعلها في مطاف المنظمات الرائدة).

ثانياً: تساؤلات البحث

تمت صياغة التساؤلات بناءً على مشكلة البحث وكما يلي:

(1) مدى تبني راس المال الفكري الأخضر للمنظمة المبحوثة (جامعة المنارة) على وفق راي عينة العاملين فيها؟

(2) ما هو مستوى انتشار سلوك العمل الاستباقي وفقاً لرأي عامليها؟

(3) ما مستوى توافر الأنشطة الريادية في جامعة المنارة بناءً على رأي عامليها؟

(4) ما طبيعة العلاقة بين راس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي؟

(5) ما هي العلاقة بين راس المال الفكري الأخضر وسلوك العمل؟

(6) ما هي طبيعة العلاقة بين سلوك العمل الاستباقي والتوجه الريادي؟

(7) ما طبيعة العلاقة بين راس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي من خلال وساطة سلوك العمل الاستباقي؟

ثالثاً: أهمية البحث

نستطيع تأشير الأهمية المتأتمية من البحث من خلال النقاط التالية:

1. تتبع أهمية البحث من أهمية المجتمع المدروس فضلاً عن العينة المستهدفة، والتي يقع عليها توفير الدعم المناسب لتنفيذ أنشطة استباقية من اجل زيادة التوجهات الريادية للجامعة.

2. يمثل البحث انطلاقة معرفية في مجال الإدارة وخاصة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي والإدارة الاستراتيجية نظراً لما تضيفه من نتائج مهمة في هذه الحقول.

3. عرض اهم الجوانب الفكرية المتعلقة بمتغيرات البحث الرئيسية (راس المال الفكري الأخضر، سلوك العمل الاستباقي، التوجه الريادي).

رابعاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى الإجابة على التساؤلات التي انبثقت عن مشكلة البحث ومن خلال معرفة:

(1) مدى تبني راس المال الفكري الأخضر للمنظمة المبحوثة (جامعة المنارة) على وفق راي عينة العاملين فيها.



- (2) مستوى انتشار سلوك العمل الاستباقي في جامعة المنارة ووفقاً لرأي عاملها.
- (3) مستوى توافر الأنشطة الريادية في جامعة المنارة بناءً على رأي عاملها.
- (4) طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي.
- (5) العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وسلوك العمل.
- (6) طبيعة العلاقة بين سلوك العمل الاستباقي والتوجه الريادي.
- (7) اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي من خلال وساطة سلوك العمل الاستباقي.

المبحث الثاني

الأسس النظرية للبحث

أولاً: رأس المال الفكري الأخضر

1- مفهوم رأس المال الفكري الأخضر: رأس المال الفكري الأخضر هو مجالٌ حديثٌ نسبيًا، لذا تختلف وجهات النظر في وصفه ويأخذ المفهوم جذوره من (Chen) عندما قام بنشر بحثًا حول "الأثر الإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر على المزايا التنافسية للمنظمات" في عام 2008 وازدادت بعدها الدراسات بشكل مطرد مقارنة بالعام نفسه (Ahlawat et al.,2023:170). وقد عرف (Chen) رأس المال الفكري الأخضر على أنه جميع الموجودات الغير مادية (المعرفة والقدرات والعلاقات) التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها في قضايا الحماية البيئية أو الابتكار الأخضر سواء كان ذلك على الصعيد الفردي أو التنظيمي (Chen,2008:277). وينظر إليه أيضا بأنه مدى امتلاك المنظمة للموارد الفكرية مثل الموجودات الغير مادية والقدرات والمعرفة والعلاقات اللازمة لحماية البيئة، بما في ذلك رأس المال البشري الأخضر ورأس المال الهيكلي الأخضر ورأس المال العلاقتي الأخضر. لتتقارب هذه العناصر الثلاث وتعكس الهيكل العام لرأس المال الفكري الأخضر (Wu&Yu,2024:3304). ومن وجهة نظر الباحثين فإن رأس المال الفكري الأخضر هو خليط للموجودات الغير مادية (المعرفة والقدرات والعلاقات) التي تستخدمها المنظمة بحماية البيئة أو الابتكار الأخضر.

2- قياس رأس المال الفكري الأخضر: تتفق معظم الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري الأخضر على ثلاث مقاييس أكثر شيوعاً لرأس المال الفكري الأخضر وهي (رأس المال البشري الأخضر، رأس المال العلاقتي الأخضر، رأس المال الهيكلي الأخضر) والتي بدورها تشكل عناصر رأس المال الفكري الأخضر في المنظمة.



• **راس المال البشري الأخضر:** يصف (Chen,2008:277) راس المال البشري الأخضر على انه مجموعة المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات والمواقف والابداعات والالتزامات لدى العاملين، والتي يتم توظيفها بحماية البيئة أو الابتكار الأخضر، وهي كامنة في الفرد وليس في إطار عمل المنظمات وقد تختفي من المنظمة عندما يغادرها الافراد.

• **رأس المال الهيكلي الأخضر:** يمثل راس المال الهيكلي الأخضر مخزون المنظمة من الثقافة، الكفاءات، العلامات التجارية، براءات الاختراع، صورة المنظمة، الحقوق الحصرية، القدرات الإدارية والعمليات التشغيلية التي تنسجم مع الابتكار الأخضر أو السلامة البيئية (Chen,2008:277). وعلى العكس من رأس المال البشري الاخضر، فإن رأس المال الهيكلي الأخضر موجود في المنظمة ولايتأثر بدوران العاملين (Parekh & Wright, 2024:936).

• **رأس المال العلاقتي الأخضر:** يشمل رأس المال العلاقتي محصلة اسهام العلاقات التبادلية للمنظمة مع اصحاب المصلحة والهيئات الخارجية وقنوات السوق فيما يخص حماية البيئة او السلامة البيئية (Chen,2008:278). ويؤدي الى استمرار تدفق المعلومات داخل المنظمة عبر هذه التفاعلات، ومن ثم فإنه يمكن المنظمات من الاستفادة من خبرة شركائها، وتقليل المخاطر، والحصول على معلومات السوق، وتعزيز الابتكار الأخضر، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار الاستراتيجي. وهو يعتبر أساس الثقة بين المنظمة وشركائها (Alkaf et al., 2023:27).

ثانيا: سلوك العمل الاستباقي

1- **مفهوم سلوك العمل الاستباقي:** في مجال العمل، عادة ما يكون الشخص الاستباقي مطلوباً طالما هناك تحديات تحيط بالمهام الموكلة أو أدوار العمل (Dung,2024:15). يجادل بعض الباحثين حول طبيعة سلوك العمل الاستباقي بمعنى هل يقع ضمن دور الموظف او خارجة، ويبرهن (Crant,2000:436) ذلك في ان سلوك العمل الاستباقي هو العملية التي يأخذ فيها الفرد دور المبادرة لتحسين المواقف الحالية أو تأسيس مواقف جديدة أفضل تتحدى الوضع الحالي بدلاً من التكيف السلبي مع المواقف الحالية. ويعتقد ان الافراد قد ينخرطوا في الأنشطة الاستباقية كجزء من سلوكهم داخل الدور، فمثلا قد يرغب مندوب المبيعات الحصول على ردود الفعل حول تقنياتهم بشكل استباقي لأجل إتمام عملية البيع بقصد تحسين أداء الوظيفة. وقد تكون هذه السلوكيات خارج الدور مثل الجهود المبذولة لتعريف دور الفرد في المنظمة. فمثلا قد يشترك الافراد في أنشطة إدارة حياتهم الوظيفية مثل تغيير نطاق وظائفهم أو الانتقال إلى أقسام أكثر رغبة في العمل. وباعتقادنا فان سلوك



العمل الاستباقي ينطوي على الاجراءات الاستباقية التي يقوم به الفرد لتغيير الذات او بيئة العمل وقد يكون هذا السلوك ضمن الدور او خارجة.

2-قياس سلوك العمل الاستباقي: يجمع بعض الباحثين على ان سلوك العمل الاستباقي يتكون من أربعة مقاييس: (السلوك الصوتي، تولي المسؤولية، منع المشاكل، الابتكار الفردي)، وبالتالي سوف يتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة وفيما يلي توصيفا لتلك المقاييس:

● **السلوك الصوتي:** يتضمن السلوك الصوتي الرأي النشط الذي يبذله الفرد لتحدي الوضع الراهن بشأن قضايا العمل المهمة وتقديم المقترحات او الحلول المبتكرة لتغيير بيئة العمل (Grant et al., 2009:33). ويعرف بكونه تعبير لفظي عن الآراء والأفكار والمعلومات لدافع اجتماعي ويتخلل ذلك من خلال تقديم مساهمات بناءة بهدف تغيير الوضع الراهن (Lan et al., 2020:1039). وهو يتعارض مع مفهوم الصمت التنظيمي الذي يعني امتناع الفرد عن التعبير عن صوته وإيصاله إلى المعنيين عندما تكون لديه معلومات أو اقتراحات أو مخاوف التي ربما تكون إيجابية في تحسين بيئة العمل (الفتلاوي واخرون, 2023: 261). ويساعد في إيصال الآراء والمشاكل الى المسؤول المباشر من اجل تسهيل عملية صنع القرار (المرشدي وحدوي, 2024 : 573).

● **تولي المسؤولية:** تعمل العديد من المنظمات على إزالة المركزية وإعادة تحديد أدوار عمل العاملين في البيئات الديناميكية والمعقدة والغامضة. ولا تتطلب من العاملين أداء مهامهم بكفاءة وضمن أدوارهم فقط، ولكن تتوقع منهم أيضاً الاستجابة للتحديات والانخراط في سلوكيات أكثر استباقية لبناء قدرتها التنافسية (Zeng et al., 2020:1). وتولي المسؤولية هي جهود طوعية يقوم بها الفرد لأجراء تغيير وظيفي تنظيمي بخصوص كيفية أداء وإنجاز الاعمال في سياق الوظيفة او المنظمة. وقد يتخذ تولي المسؤولية المبادرة لتحسين هياكل العمل والممارسات وروتين العمل. ويركز على تخصيص العمل داخل المنظمة. ويوفر التحسينات لأساليب العمل والتي بدورها تؤدي الى زيادة جودة مخرجات المنظمة (Grant et al., 2009:33).

● **منع المشاكل:** منع المشاكل على وجه الخصوص عنصراً مهماً للتركيز على الوظيفة في المدى الطويل، دون الحاجة إلى انتظار حدوث الموقف ومعالجته أو تلبية تلك الحاجة. وإن التركيز الوظيفي على المدى الطويل يتيح للموظفين التفكير فيما هو على وشك ان يحدث (على سبيل المثال الفرص الجديدة، الاحتياجات الجديدة، والمشاكل الجديدة)، ومن ثم اختيار موقف استباقي منها (Nguyen et al., 2020:4046). يشار الى منع المشاكل على انه العمل الذاتي القائم على التصور والتخمين



والتنبؤ بالمشكلات التي تواجه المنظمة من اجل منع حدوثها وتكرارها في المستقبل (Parker & Collins, 2010:637).

● **الابتكار الفردي:** يمكن تشبيه الابتكار الفردي بالممارسات الجماعية التي يشترك فيها الافراد في انشاء او تطوير الأفكار وتطبيقها في الواقع العملي مثل تحديد الفرص وتوليد الأفكار أو طرق جديدة لتنفيذ تلك الأفكار (Parker & Collins, 2010:637). ويرتبط بشكل أساسي بالأفكار أو تطوير التكنولوجيا للمنتجات الجديدة، والتغييرات في الممارسات الإدارية الهادفة الى تحسين أداء الفرد. يستطيع السلوك الابتكاري هذا ان يعزز ويولد ويوفر الأفكار الجديدة في العمل والجماعات والمنظمة، قد يكون عاملاً حاسماً وحيوياً في المنافسة (Nurjaman et al., 2019:373).

ثالثاً: التوجه الريادي

مفهوم التوجه الريادي: اثار مفهوم التوجه الريادي جدلاً فكرياً بين الباحثين فيما يخص المجال الذي ينبثق منه وقد افاد (Montiel, 2018) ان التوجه الريادي يعود إلى أدبيات استراتيجية الأعمال الحالية، وفي المقابل يرى (Covin & Lumpkin, 2011) أن التوجه الريادي يعكس الموقف الاستراتيجي العام للمنظمة فضلاً عن الممارسات الريادية التي تحدث داخلها. والجدل أعلاه يشير الى حقيقة وهي أن التوجه الريادي ينشأ من الدراسات المرتبطة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة (Aneke & Garba, 2024:81). اذ وصف كل من (Covin & Slevin, 1989:77) مفهوم التوجه الريادي بانه ميل افراد المنظمة إلى تحمل المخاطرة، وتفضيل التغيير والابتكار من اجل الحصول على ميزة تنافسية، والتنافس بقوة مع المنظمات الأخرى. في المقابل يرى الباحثين أن مفهوم التوجه الريادي يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة من خلال قدرة أفرادها على التغيير والابتكار وتحمل المخاطرة بهدف التفوق على المنظمات الأخرى وتحقيق المزايا التنافسية.

2_ **قياس التوجه الريادي:** في عام (1983) اقترح (Miller) التدابير الأولية للتوجه الريادي، ثم طوره (Covin & Slevin, 1989) ليصبح أكثر أحد المفاهيم استخداماً وشيوعاً، ويضم بناء التوجه الريادي بحسب منظورهم ثلاث عناصر أساسية للمنظمة الريادية وهي (المبادرة، المخاطرة، الابداع). ثم أضاف لاحقاً كل من (Lumpkin & Dess, 1996) عنصرين آخرين (المنافسة الهجومية، الاستقلالية) ليصبح هذا البناء مكون من خمسة عناصر. على الرغم من ذلك استندت غالبية الدراسات السابقة على أربعة مقاييس للتوجه الريادي وهي (تحمل المخاطرة، المبادرة، الابداع، المنافسة الهجومية) وهي كالاتي:



• **تحمل المخاطرة:** ان الاستعداد لتحمل مخاطرة مدروسة ومعتدلة بدلاً من المخاطر الشديدة التي لا يمكن السيطرة عليها هو ما يجعل المخاطرة جانباً أساسياً في ريادة الأعمال (Kiyani & Ijaz, 2024:35). فتحمل المخاطرة هي الطريقة التي تعكس حالة قبول المخاطرة وعدم اليقين في الأنشطة الحالية، وغالبًا ما تتمتع بالالتزام بالموارد لتحقيق أنشطة ونتائج غير مؤكدة (Hughes & Morgan, 2007:652). قد ينطوي سلوك المخاطرة للمنظمات على دخول أسواق غير معروفة، والاقتران بكثرة، وتخصيص نسبة كبيرة من الموارد للمشاريع ذات النتائج غير المؤكدة (Rashad et al., 2024:36). وعلى الرغم من أهمية المخاطرة الا انه ليس جميع وجهات النظر إيجابية اتجاه المخاطرة. لذا يؤكد (Widianingsih et al (2023) على ضرورة الموازنة في المخاطرة لتجنب المزالق المحتملة.

• **المبادرة:** يعرف (Hughes & Morgan, 2007:652) المبادرة على انها منظور مستقبلي يسعى من خلاله الافراد او المنظمات الى توقع الفرص بشكل نشط من اجل توفير وتطوير منتجات جديدة، والحصول على المزايا وتشكيل اتجاه البيئة. تتمتع المنظمات المبادرة بإمكانية التخطيط للمستقبل الذي تطمح الية وبنائه، بدلاً من ان تنتظر القوى الخارجية لتملي عليها الاتجاه الذي ينبغي لها أن تسلكه. واليوم التفكير في المستقبل هو الطريقة المثلى لتجنب الفوضى غداً. والمبادرون هم اقل عرضة للمفاجأة، وهو ما يساهم في التخفيف من المخاطر وتحويل التغييرات إلى فرص بدلاً من التحديات (Rahaman et al., 2021:690).

• **الابداع:** يعنى الابداع بالقدرة على تقديم المنتجات أو الخدمات، او العمليات الجديدة المفيدة والمدعومة بالإبداع والتجريب واستخدام أحدث ال تقنيات (Lumpkin & Dess, 1996). فيما ناقش (Bonareri, 2024:22) الابداع بصفته استعداد المنظمة لدعم التجريب والابداع لتقديم منتجات جديدة، وتطوير العمليات الجديدة ومهارتها في خلق أشياء جديدة في بيئة الأعمال. ويساهم الابداع في احتكار السوق. وبالتالي يمكن اعتباره مفتاحاً للنجاح الريادي الازلي. (Gjorevska, 2023:106).

• **المنافسة الهجومية:** ان المنافسة الهجومية تعبر عن الموقف الشديد والمباشر الذي تعتمده عادة المنظمة الفتية المنافسة من اجل التنافس بقوة مع المنافسين الحاليين والتفوق عليهم (Lumpkin & Dess, 1996:139). وقد تأخذ هذه المنافسة شكلين، الشكل الأول خفض الأسعار بحيث يخسر المنافسون حصتهم في السوق وهو الأكثر استخداما وله تأثير سيء على ربحية المنظمة، اما الشكل



الثاني فهو ما يسمى بنهج التتابع السريع (fast-follower) وبموجبة تقوم المنظمة بإحضار منتجات جديدة للسوق بشكل هجومي ويمكن ان يحصل هذا من خلال تسريع وقت دورة المنتج Amadi & (Kpurunee, 2024:190).

المبحث الثالث

العلاقة النظرية بين متغيرات البحث الرئيسية

اولا: راس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي

يمثل التوجه الريادي ذلك الموقف الاستراتيجي الذي يعكس المبادرة والابداع وتحمل المخاطرة (Merung et al., 2024:27). في الجانب الاخر يشير راس المال الفكري الأخضر الى الموجودات الغير مادية (المعرفة، المهارات، الخبرات) التي تساهم في زيادة الوعي البيئي وتقليل الضغوط البيئية وزيادة طلب المستهلكين على المنتجات الصديقة للبيئة (Haddawee et al., 2024:4).

يتصور (Al-Jinini et al., 2019) أن المنظمات يمكن أن تعزز مكانتها في السوق من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري الأخضر وقد يقود ذلك الى تحقيق التوافق بين المصالح والتوقعات التنافسية للمنظمات عندما يتعلق الأمر بالتوجه الريادي. علاوة على ذلك، إشارات الدراسات السابقة ان راس المال الفكري الأخضر يؤثر بشكل إيجابي في التوجه الريادي (Monteiro et al., 2019؛ Yu et al., 2022؛ Poblete & Mandakovic, 2021). مع ذلك، استكشفت بعض الدراسات المغايرة عن وجود ارتباط غير مهم وضعيف بين رأس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي، وفي الحديث عن النظرية القائمة على الموارد فان رأس المال الفكري الأخضر يمثل الموارد الاستراتيجية التي تجعل المنظمات تستفيد من القدرات والمعرفة الخضراء والشراكات الفريدة. اذ تمكن هذه الموارد القوى العاملة من المشاركة في المشاريع التجارية الخضراء والمبتكرة، وتسهم في تعزيز التوجه الريادي وبالتالي تخلق ميزة تنافسية للمنظمة (Tariq et al., 2024:1775). لذلك، فان هناك علاقة بين رأس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي، والمتوقع أن المنظمات ذات التوجه الريادي العالي تمتلك رأس مال فكري اخضر أفضل.

H1- يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لراس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي.

ثانيا: راس المال الفكري الأخضر وسلوك العمل الاستباقي

تكشف الاديبيات السابقة ان الاستباقيون يساهمون في تعزيز قدرة المنظمة على البقاء المستدام، وتنفيذ استراتيجياتها بشكل فعال. فضلا عن تحديد مستوى تطورها وتحسين أدائها (et al., 2022:1797).



(Chang). فهم متحمسون لتحديث مهاراتهم ومعارفهم وتحديد عمليات الاعمال الجديدة، وخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية ويرتبطون بشكل كبير بالأداء الوظيفي العالي وأيضا بالمسؤولية المحسوسة عن التغيير البناء، او بالمسؤولية الشخصية عنه. كذلك يميلوا إلى دعم منظماتهم بشكل نشط والانخراط في وظائف تتجاوز المهام الموكلة إليهم. وبالتالي للشخصية الاستباقية تأثير إيجابي في مشاركة الفرد في المبادرات التي تحسن من المنظمة (Yang et al . 2020:6). وفي هذا الاتجاه يوضح (عبد الأمير و الطائي، 2022) ان راس المال الفكري يلعب دورًا هامًا في تعزيز سلوك العمل الاستباقي لدى الأفراد، إذ يُمكنهم من أخذ زمام المبادرة، واقتراح الأفكار المناسبة، وإيجاد حلول استباقية وتطويرها بناءً على مهاراتهم وقدراتهم الذاتية. لذا نفترض وجود علاقة بين رأس المال الفكري الأخضر وسلوك العمل الاستباقي.

H2- يوجد تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر في سلوك العمل الاستباقي.

ثالثاً: سلوك العمل الاستباقي والتوجه الريادي

اثبت العديد من الدراسات ان سلوك العمل الاستباقي يؤدي الى زيادة أداء الفرد، أو إدارة وظيفته، أو التعامل مع ضغوط العمل، الرضا الوظيفي، حيث تم اختبار هذه السلوك في مستويات مختلفة (المستوى الفردي، المستوى التنظيمي، مستوى الفريق)، وغالبا ما تجرى التحقيقات في هذه السلوكيات فيما يخص ارتباطها بالأداء النشط للفريق والمنظمة ككل. والمؤكد أن المستويات العالية من الاستباقية تساهم في توليد الأفكار الإبداعية. وتغيير مواقف العمل الحالية، وتحسين ظروف العمل (Nguyen et al., 2021:4). من زاوية أخرى يلاحظ (Khan et al., 2021:231) ان التوجه الريادي هو النتيجة المنطقية للاستباقية، حيث أن الابداع والمخاطرة من العناصر المهمة لبقاء المنظمة على المدى الطويل. تدعم هذه الحجة المنطق القائلة بأن الكيانات التجارية التي تتمتع بمستويات عالية من التوجه الريادي من المرجح أن تكون مبدعة واستباقية ومخاطرة ومنافسة ومستقلة في تبني التغييرات التنظيمية (Alikaj et al., 2021:9). وعليه يمكن القول ان هناك علاقة ارتباط بين سلوك العمل الاستباقي والتوجه الريادي.

H3- يوجد تأثير معنوي وإيجابي لسلوك العمل الاستباقي في التوجه الريادي

رابعاً: رأس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي من خلال وساطة سلوك العمل الاستباقية

نظرا للقضايا البيئية التي يتم الاخبار عنها، يتوجب على المنظمات ان تظهر التزامها بالمسؤولية البيئية وحماية الطبيعة. وهذا بدوره ساهم في ادخال ظاهرة الأداء المستدام. حيث لم يعد ينظر الى



الأداء المالي الهدف الوحيد الذي ينبغي على المنظمة تحقيقه بل يجب عليها التركيز بشكل أكبر على تحقيق الأهداف الاجتماعية والبيئية (Yusliza et al., 2020:3). لذلك أصبحت التوجهات العالمية والمنظمات وأصحاب المصلحة يميلون بشكل أكثر إلى رأس المال الفكري الأخضر لأنه يمثل أحد العناصر المهمة التي تعزز الاستدامة. فمن خلاله تستطيع المنظمات استثمار معرفتها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة باتجاه حماية البيئة (Tariq et al., 2024). وبالمقابل ينظر إلى سلوك العمل الاستباقي باعتباره مبادرة من جانب رائد الأعمال في عملية استغلال الفرص وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة التي تتجاوز المنافسين. إذ تعكس الاستباقية أهمية إجراء المبادرة في العملية الريادية، والتي قد تخلق بعد ذلك ميزة تنافسية (Indianti et al., 2025:4109).

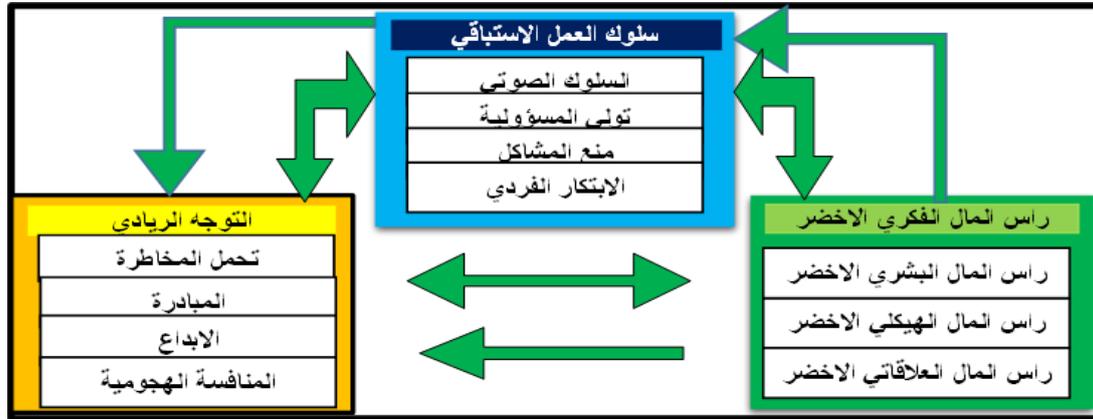
تماشياً مع ذلك قامت بعض الدراسات باستكشاف دور سلوك العمل الاستباقي كمتغير وسيط، على سبيل المثال قام (عبد الله، 2023) بدراسة "الدور الوسيط للسلوك الاستباقي لتأثير الوعي الاستراتيجي في رفاهية العاملين" ووجد أن تحسين مستوى الوعي الاستراتيجي للعاملين سوف ينعكس على زيادة رفاهيتهم وأن رفاهية العاملين ستحفز بدورها في زيادة سلوك العمل الاستباقي للأفراد. وبنفس الاتجاه أظهر (Jörg et al., 2024) أن الكفاءة الذاتية للمعلمين تساهم في تنفيذ التغيير والمهارات الذاتية وتتنبأ بسلوكهم الاستباقي من خلال دراسته لـ "سلوك المعلمين الاستباقي كوسيط (التفاعلات مع خصائص الوظيفة والكفاءة المهنية)".

مما سبق يرى الباحثان أن المنظمات التي تمتلك المعرفة والمهارات والخبرات المتعلقة بحماية البيئة سوف تنخرط في أنشطة استباقية في القضايا البيئية، خاصة وأن الاتجاهات الحديثة للمنظمات أصبحت تركز على الحفاظ على البيئة أكثر من التركيز على الأرباح، لذلك تعتبر القضايا البيئية سمة رائدة لهذه المنظمات وتضمن بقاءها في السوق وتزيد من الأنشطة الإبداعية للمنظمة، وعليه فمن المتوقع أن المنظمات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الأنشطة الريادية تمتلك رأس مال فكري أخضر أكبر، والمنظمات التي تمتلك رأس مال فكري أخضر أكبر تمتلك أنشطة استباقية أفضل، وبناءً على ذلك فإن هناك علاقة بين رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي للمنظمات من خلال وساطة سلوك العمل الاستباقي.

H4- يوجد تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي من خلال وساطة سلوك العمل الاستباقي.



الشكل رقم (1) الانموذج الفرضي للدراسة



المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات السابقة

خامسا: منهجية البحث

لقد قام الباحثان باعتماد العينة العشوائية لغرض تمثيل مجتمع البحث بصورة حقيقية وحيادية وشاملة وقد كان مجتمع البحث متمثلا بجامعة المنارة في محافظة ميسان والبالغ عدده (334) فردا وقد تم اختيار (211) فردا واستنادا الى معادلة موركان (Kergcie&Morgan,1970:607). ونظرا لكثرة الكوادر الأجنبية في الجامعة محل الدراسة وبسبب تواجدهم المحدود وانشغالهم في واجباتهم الجامعية فقد اقترحت إدارة الجامعة بتوزيع الاستبانة الكترونيا , وهذا الامر يساهم في اتاحة فرصة اكبر للعاملين في الجامعة للتعبير عن آراؤهم بصورة حيادية ومستقلة لذا اجري نشر وتعميم الاستبانة على كافة العاملين في جامعة المنارة الكترونيا وبواسطة الاسترشاد بنماذج كوكل (Google Forms) واسفرت مخرجات هذا العملية عن استبعاد (11) استبانة وذلك لاحتوائها على قيم شاذة لتكون الحصيلة النهائية (200) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وبنسبة (95%).

سادسا: مقاييس البحث

تم تصميم استبانة الدراسة وفق مقياس لكيرة الخماسي الذي يتراوح من أتفق بشدة، أتفق، محايد، لا أتفق، الى لا أتفق بشدة، من اجل قياس استجابة عينة الدراسة، وقد تمخضت الدراسة عن إيجاد مجموعة من المقاييس المرتبطة بمتغيراتها، والجدول رقم (1) يوضح المقاييس المستخدمة في الدراسة.

المصدر	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	متغيرات الدراسة الرئيسية
Chen,2008	راس المال البشري الاخضر	راس المال الفكري الاخضر
Hu & Tresirichod,2025	راس المال الهيكلي الاخضر	
	راس المال العلاقتي الاخضر	



Parker&Collins,2010 Beck et al.,2014	السلوك الصوتي	سلوك العمل الاستباقي
	تولي المسؤولية	
	منع المشاكل	
	الابتكار الفردي	
Hughes& Morgan,2007 Covin et al., 2020	تحمل المخاطرة	التوجه الريادي
	المبادرة	
	الابداع	
	المنافسة الهجومية	

الجدول رقم (1) مقاييس الدراسة
المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الرابع الجانب العملي للبحث

أولاً: اختبار ثبات المقياس

يشير ثبات المقياس إلى قدرة وثبات الاستبانة على إعطاء نفس النتائج إذا تكرر القياس على نفس الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة وفي ظروف مماثلة. وهناك العديد من الطرق الإحصائية المستخدمة في ثبات الاستبانة، ولكن أشهرها هو قياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث يحدد هذا المعامل نسبة ثبات فقرات الاستبانة، ويتفق معظم الباحثين على أن النسبة المقبولة لمعامل ألفا هي 70%، والذي عندها تتمتع فقرات الاستبانة بالثبات، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كانت فقرات الاستبانة أكثر ثباتاً ونتيجة لذلك أجرينا هذا الاختبار وكما ظاهر في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) نتائج ثبات المقياس وفق معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	رمز الفقرة	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	المتغيرات الرئيسية
0.842	5	M	راس المال البشري الاخضر	راس المال الفكري الأخضر GIC
0.753	5	S	راس المال الهيكلي الاخضر	
0.899	5	R	راس المال العلاقتي الاخضر	
0.746	5	V	السلوك الصوتي	سلوك العمل الاستباقي PWB
0.899	5	C	تولي المسؤولية	
0.809	5	P	منع المشاكل	
0.905	5	I	الابتكار الفردي	
0.914	5	T	تحمل المخاطرة	التوجه الريادي EO
0.923	5	A	المبادرة	
0.847	5	N	الابداع	
0.743	5	G	المنافسة الهجومية	

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على برنامج SPSS v.25.



تشير البيانات في الجدول رقم (2) ان جميع الفقرات التابعة لمتغيرات البحث الرئيسية تمتلك معاملات الفا تتراوح بين (0.743-0.923) مما يستنتج ان جميع بنود الاستبانة المخصصة للبحث تتمتع بثبات مرتفع لذا فان مقياس الدراسة يتمتع بثبات عالي ومقبول من الناحية الإحصائية.

ثانياً: التحليل الإحصائي الوصفي

1- التحليل الوصفي للمتغير المُستقل: كشفت نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل المبينة في الجدول (3) ان المعدل العام للمتوسط الحسابي لمتغير راس المال الفكري الأخضر بلغ (4.19)، ومستوى أهمية نسبية بقيمة (0.84)، بينما بلغ الانحراف المعياري العام (0.79) والتباين العام (0.62)، وتدلل هذه القيم على وجود تشتت وسط الى عالي نسبيا عن الوسط الحسابي العام. وبالتالي نستنتج ان الجامعة تتبنى مستوى اهتمام مرتفع من ابعاد راس المال الفكري الأخضر، وهو ما يحقق الهدف الأول للدراسة، الذي يتعلق بمدى تبني المنظمة المبحوثة (جامعة المنارة) لـ (راس المال الفكري الأخضر) على وفق راي عينة العاملين فيها.

الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد راس المال الفكري الأخضر
1	0.85	0.57	0.76	4.25	راس المال البشري الأخضر
2	0.84	0.65	0.81	4.19	راس المال الهيكلي الأخضر
3	0.83	0.64	0.80	4.13	راس المال العلاقتي الأخضر
	0.84	0.62	0.79	4.19	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.25

1- التحليل الوصفي للمتغير الوسيط: من خلال نتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط الظاهرة في الجدول رقم (4) فلقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير سلوك العمل الاستباقي (4.12)، وبانحراف معياري (0.84)، وتباين عام (0.70)، ويؤشر ذلك على وجود تشتت مرتفع الى فوق الوسط في الآراء. كما بلغت الأهمية النسبية للمتغير الوسيط (0.82). مما يعكس الاهتمام المرتفع للجامعة فيما يخص انتشار سلوك العمل الاستباقي، وبالتالي تم تحقيق الهدف الثاني للدراسة، والمتمثل بمستوى انتشار السلوك الاستباقي بين موظفي جامعة المنارة ووفقا لرأي عامليها.



الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد سلوك العمل الاستباقي
4	0.81	0.71	0.84	4.07	السلوك الصوتي
1	0.83	0.65	0.81	4.16	تولي المسؤولية
3	0.82	0.71	0.84	4.12	منع المشاكل
2	0.83	0.74	0.86	4.13	الابتكار الفردي
	0.82	0.70	0.84	4.12	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.25

2- التحليل الوصفي للمتغير التابع: اظهرت النتائج الأولية للتحليل الوصفي للمتغير التابع الموضحة في الجدول رقم (5) ان المتوسط الحسابي العام لمتغير التوجه الريادي يقدر بـ(4.03)، مما يشير الى مستوى اهتمام (مرتفع) من قبل الجامعة في تبني هذا المتغير، كذلك بلغ قيمة الانحراف المعياري العام (0.84) والتباين العام (0.71)، مما يعني وجود تشتت متوسط الى مرتفع في اراء عينة البحث عن الوسط الحسابي العام. كما حاز معدل الأهمية النسبية لمجمل ابعاد التوجه الريادي (0.81) وهي نسبة جيدة وتدلل على توافر مقبول لمتغير التوجه الريادي بالنسبة للجامعة مما يؤكد تحقيق الهدف الثالث للدراسة، والذي يتمثل بالتعرف على مستوى توافر الأنشطة الريادية لموظفي جامعة المنارة.

الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي للمتغير الوسيط

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	التباين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد التوجه الريادي
2	0.82	0.73	0.85	4.08	الابداع
1	0.82	0.61	0.78	4.11	المبادرة
3	0.80	0.72	0.85	3.99	تحمل المخاطرة
4	0.79	0.78	0.89	3.93	المنافسة الهجومية
	0.81	0.71	0.84	4.03	المعدل العام

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.25

ثالثا: التحليل العاملي التوكيدي

ان الهدف من التحليل العاملي التوكيدي هو تلخيص كمية كبيرة من المعلومات الى عدد اقل من المتغيرات، والتي يشار إليها بالعوامل. ويعتمد التحليل العاملي التوكيدي على مجموعة من المؤشرات وهي تختلف طبقا لاختلاف الآراء وتعنى هذه المؤشرات بجودة المطابقة لأنموذج المعادلة الهيكلية (SEM) والتي عند تحقيقها يكون الانموذج المفترض للدراسة مطابق للبيانات محل الدراسة والجدول رقم (5) يعرض مؤشرات مطابقة الانموذج والتي سوف يتم التعويل عليها في هذا الغرض.

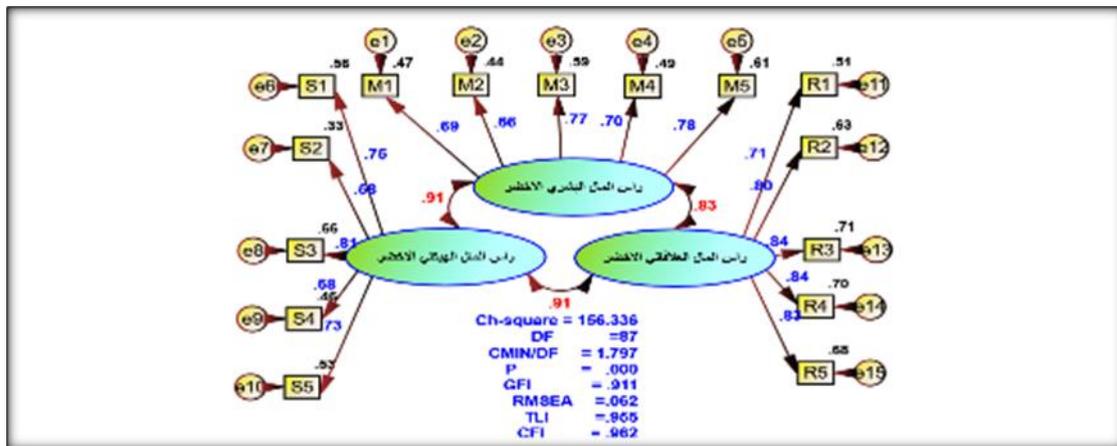


الجدول (5) مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعادلة الهيكلية

مبدأ القبول	المؤشرات	
اقل من (0.05)	نسبة كأي سكوير الى درجة الحرية (CMIN/DF)	1
أكبر من (0.90)	مؤشر حسن المطابقة GFI	2
	مؤشر المطابقة غير المعياري TLI	3
	مؤشر المطابقة المقارن CFI	4
اقل (0.08)	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA)	5
الأوزان الانحدارية للفقرات ≥ 0.40	الأوزان الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)	6

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد (Shin et al., 2023)

(1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير راس المال الفكري الأخضر: تشير نتائج الشكل رقم (2) ان متغير راس المال الفكري الأخضر يتكون من ثلاث ابعاد وبواقع (15) فقرة موزعة على تلك الابعاد. وقد أظهرت ان نسبة كأي سكوير الى درجة الحرية (CMIN/DF) الذي حققته الفقرات كانت (1.797) وهي اقل من (0.05) وتجدر الإشارة ان (CMIN/DF) هو مؤشر على سوء المطابقة حيث انه كلما ارتفعت نسبته قل تطابق الانموذج كما يبين الشكل ان نسبة مؤشر حسن المطابقة (GFI) (0.911) وهي تتجاوز (0.90) وتقترب من الواحد صحيح وكلما اقتربت من الواحد صحيح زادت جودة النموذج. كذلك سجلت نسبة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب اذا كانت اكبر من (0.08) فهذا يعني ان المطابقة غير كافية في حين تدل قيمة (0) على مطابقة افضل, اما مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ومؤشر المطابقة غير المعياري (TLI) حيث جاءت نسبهم على التوالي (0.962) و (0.955) وهي نسب اكبر (0.90), كما ان الاوزان الانحدارية للانموذج تتخطى (0.40) وتشير هذه النتائج بمجموعها ان فقرات متغير راس المال الفكري الاخضر تنتمي للابعاد الفرعية المكونة لها وبالتالي فان شروط المطابقة متحققة في هذا الانموذج.



الشكل رقم (2) الانموذج التوكيدي لمتغير راس المال الفكري الأخضر

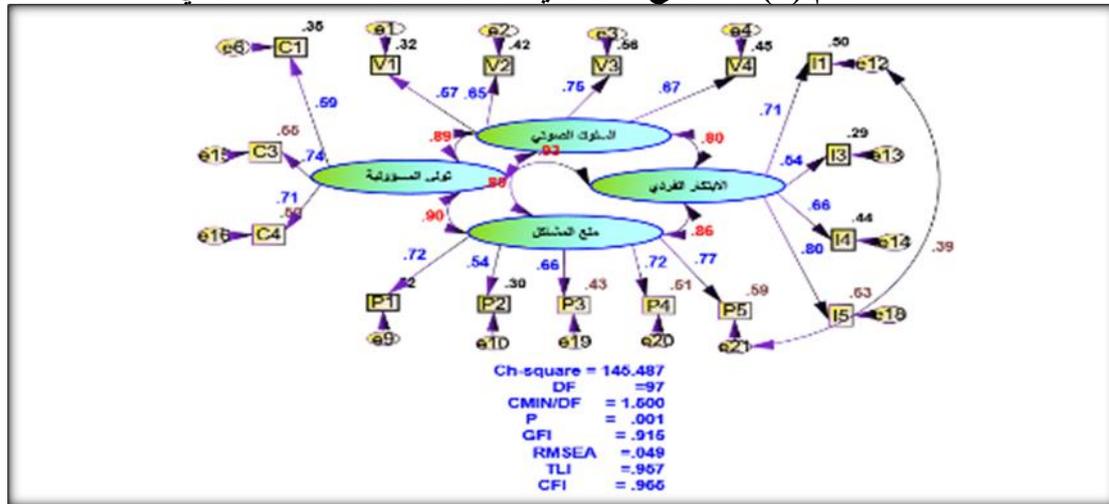
المصدر: برنامج (AMOS V.25)



(2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوك العمل الاستباقي:

للحصول على مؤشرات مطابقة مقبولة قمنا باستبعاد بعض الفقرات المتعلقة بمتغير سلوك العمل الاستباقي وهي (C2، C5، V5، I2) وذلك لأنها حصلت على أوزان انحدارية أقل من (0.40) مما يستلزم البرنامج حذفها للحصول على مؤشرات مقبولة إحصائياً، وبعد عملية الحذف والتعديل باستخدام أداة (Modification Indices) أصبح عدد فقرات المتغير الوسيط (16) فقرة توزعت على (4) ابعاد. وقد أظهرت المعطيات ان نسبة مربع كأي إلى درجة الحرية التي حققتها الفقرات كانت (1.500) وهي نسبة ممتازة وأقل من (0.05) مما يعني الانموذج المفترض متوافق مع البيانات المأخوذة من عينة الدراسة، كما سجل مؤشر حسن المطابقة نسبة (0.91) وهي أكبر من (0.90) وقريبة من الواحد مما يعني أن النموذج يتمتع بجودة عالية. وأيضاً بلغت نسبة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (0.049) وهي أقل من (0.08)، في حين بلغ مؤشر المطابقة المقارن ومؤشر المطابقة غير المعياري (0.965، 0.957) على التوالي، كما تجاوزت نسب نسب الازان الانحدارية (0.40)، وعليه يدل ذلك ان فقرات متغير سلوك العمل الاستباقي تنتمي للأبعاد الفرعية المكونة لها وان المطابقة متحققة في الانموذج ولذلك يمكن قبول النموذج إحصائياً.

الشكل رقم (3) الانموذج التوكيدي لمتغير سلوك العمل الاستباقي



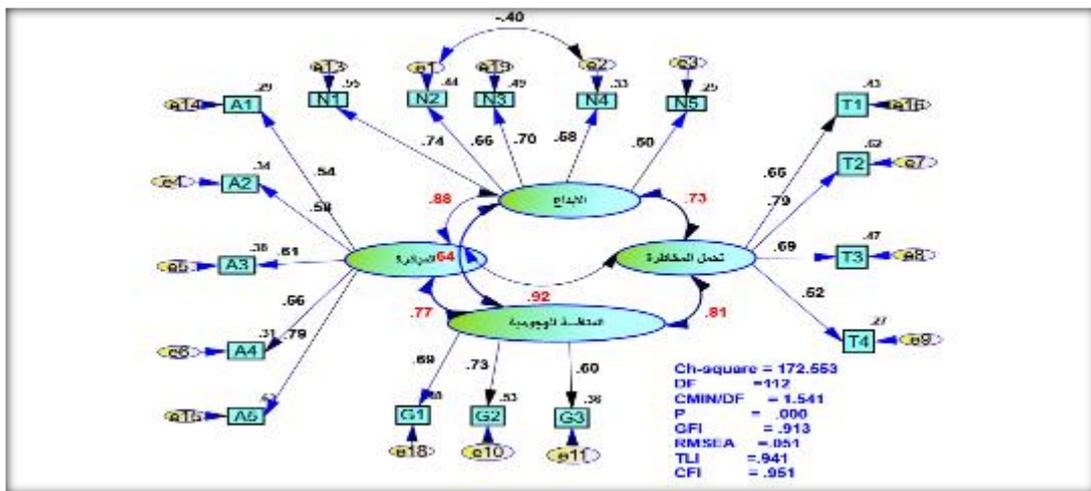
المصدر: برنامج (AMOS V.25)

(3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التوجه الريادي: تم استبعاد الفقرات التالية (G5، G4، T5)

المتعلقة بمتغير التوجه الريادي وذلك لأخلاهما بالمؤشرات العامة للأنموذج، لتكون عدد فقرات المتغير التابع الداخلة في عملية التحليل (17) فقرة مقسمة على أربعة ابعاد.



وبعد هذه العملية أظهرت نتائج الشكل (4) أن نسبة مربع كأي الى درجة الحرية التي حصلت عليها هذه الفقرات هي (1.541) وتعتبر نسبة موثوقة لأنها أقل من (0.05) وهذا يعني أن الانموذج المفترض كان متوافقاً مع البيانات المستخرجة من أفراد عينة الدراسة وصالحاً للتحليل الإحصائي، كذلك سجل مؤشر حسن المطابقة نسبة (0.91) وهي أكبر من (0.90) وتقترب من الواحد مما يؤكد جودة النموذج، كما حصل الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب نسبة (0.051) والتي تقل عن (0.08) مما يدل على ان المطابقة المقبولة. وفيما يتعلق بمؤشرات المطابقة المقارن والمطابقة غير المعياري فقد جاءت نسبهم بالتساوي (0.951، 0.941) وهي تتخطى (0.90)، أما بالنسبة للأوزان الانحداريه فقد كانت نسبهم أكبر من (0.40)، وهذه النتائج تدعم تطابق الانموذج، وبالتالي يمكننا قبول الانموذج.



الشكل رقم (4) الانموذج التوكيدي لمتغير التوجه الريادي
المصدر: برنامج (AMOS V.25)

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

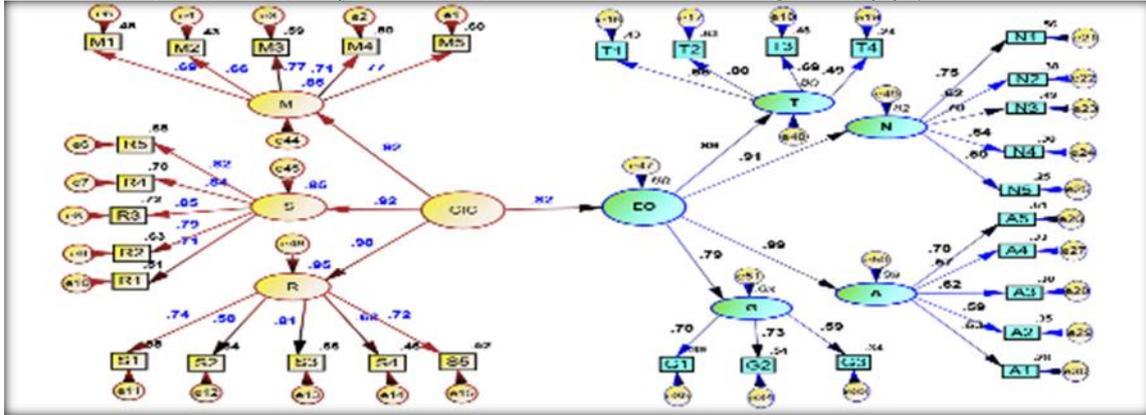
• تأثير رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي

يوضح الشكل (5) والجدول (6) نتائج علاقات التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يلاحظ وجود تأثير مباشر لمتغير رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي، إذ بلغت القيمة الاحتمالية (0.001) وهي تقل عن مستوى المعنوية (0.05) كذلك لوحظ ان قيمة معامل التحديد (0.676)، وهي نسبة تعتبر ذات تأثير إيجابي لمتغير رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي، مما يؤشر أن رأس المال الفكري الأخضر يفسر (68%) من التغيرات التي قد تطرأ على التوجه الريادي في المنظمة محل الدراسة (جامعة المنارة)، وأن النسبة المتبقية (32%) تمثل عوامل



أخرى خارج النموذج المختبر. وكلما ارتفع مستوى تبني جامعة المنارة لرأس المال الفكري الأخضر بمقدار واحد صحيح، كلما زادت أنشطتها الريادية بنسبة (82%) وبتبايراف معياري قدرة (0.093) وقيمة حرجة (8.744).

الشكل رقم (5) انموذج تأثير راس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي



المصدر: برنامج (AMOS V.25)

الجدول (6) تأثير راس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي

القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	القيمة الحرجة	الانحراف المعياري	التقديرات المعيارية	تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع
***	0.676	8.744	0.093	0.822	EO < GIC

المصدر: برنامج (AMOS V.25)

والنتائج أعلاه تتفق مع نتائج دراسات (Monteiro et al., 2019)؛ Poblete & Mandakovic، (Yu et al., 2022؛ 2021) والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي. وتدعم هذه الحجة قبول الفرضية الرئيسية الأولى (H1) والتي تنص على (يوجد تأثير إيجابي ومعنوي لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي).

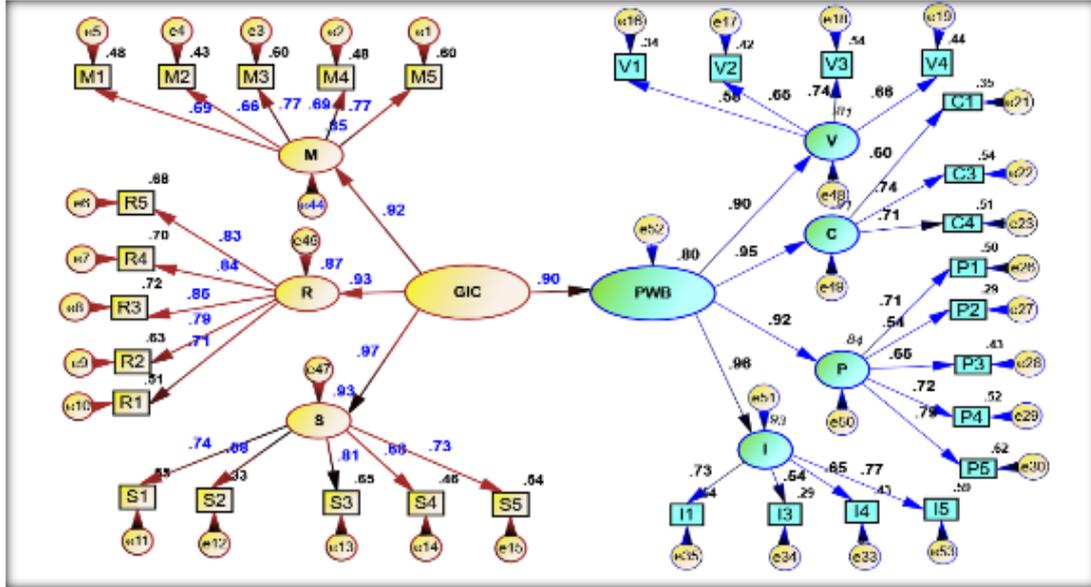
• تأثير رأس المال الفكري الأخضر في سلوك العمل الاستباقي

من خلال مراجعة الشكل (6) والجدول (7) اللذين يوضحان نتائج علاقات التأثير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط، يتضح ان هناك تأثير مباشر لمتغير رأس المال الفكري الأخضر في سلوك العمل الاستباقي، وعند مستوى معنوية (0.001) و هي ادنى من (0.05) وأيضاً جاءت قيمة معامل التحديد بنسبة (0.80)، وهو ما يعتبر تأثيراً موجباً لمتغير رأس المال الفكري الأخضر في سلوك العمل الاستباقي، مما يستنتج أن رأس المال الفكري الأخضر يتحكم بنسبة (80%) من التغيرات التي قد تؤثر على التوجه الريادي في جامعة المنارة محل الدراسة، في حين تعتبر النسبة المتبقية (20%) عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج المختبر، وكلما ارتفع مستوى تبني الجامعة



لرأس المال الفكري الأخضر بمقدار واحد صحيح ساهم ذلك في زيادة أنشطتها الاستباقية بمقدار 90%) وانحراف معياري (0.096) وقيمة حرجة (7.890).

الشكل رقم (6) انموذج تأثير راس المال الفكري الأخضر في سلوك العمل الاستباقي



المصدر: برنامج (AMOS V.25)

الجدول (7) تأثير راس المال الفكري الأخضر في سلوك العمل الاستباقي

القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	القيمة الحرجة	الانحراف المعياري	التقديرات المعيارية	تأثير المتغير المستقل في المتغير الوسيط
***	0.803	7.890	0.096	0.896	PWB < GIC

المصدر: برنامج (AMOS V.25)

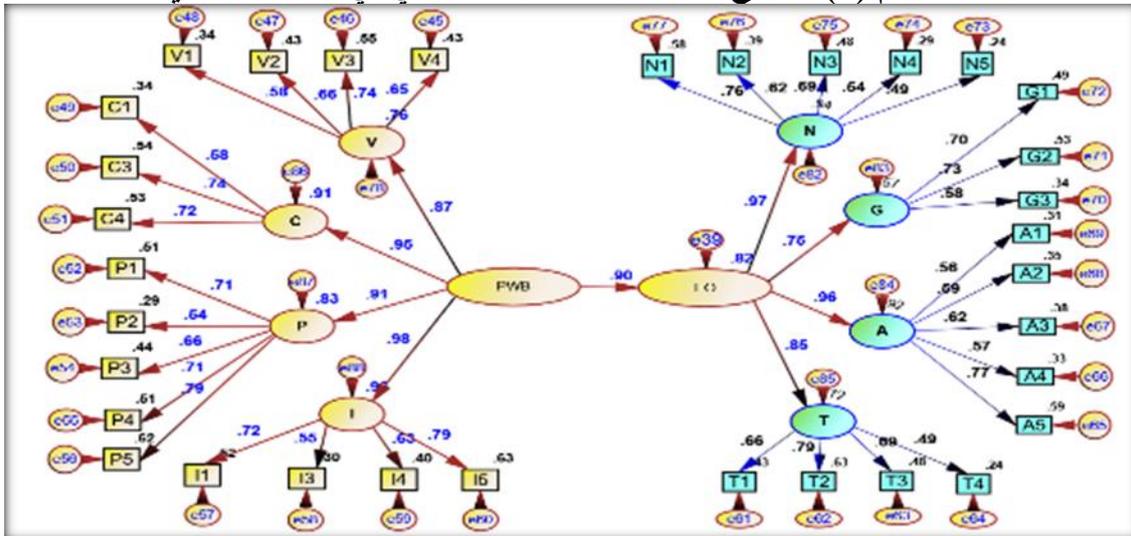
مما سبق يتبين لنا ان النتائج تتوافق مع طروحات (عبد الأمير والطائي، 2022) التي أشارت إلى أن الأفراد الاستباقيين يطرحون الأفكار المناسبة ويبحثون عن الحلول بناء على مهاراتهم وقدراتهم، ولذا يلعب رأس المال الفكري دوراً محورياً في تعزيز سلوك العمل الاستباقي في مكان العمل، وعليه نستطيع قبول الفرضية الرئيسية الثانية (H2) والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر في سلوك العمل الاستباقي).

- تأثير سلوك العمل الاستباقي في التوجه الريادي تظهر مؤشرات الشكل (7) والجدول (8) نتائج علاقات التأثير المباشر بين المتغير الوسيط والمتغير التابع ويتضح من هذه المؤشرات ان القيمة الاحتمالية كانت (0.001) والتي تقل عن مستوى الدلالة (0.05) كما تؤكد معطيات النتائج على وجود تأثير مباشر لمتغير سلوك العمل الاستباقي في التوجه الريادي ويمكن ملاحظة



هذه العلاقة التأثيرية من خلال قيمة معامل التحديد والتي تقدر بـ (0.816) مما يدل على وجود تأثير موجب ومعنوي للمتغير الوسيط في المتغير التابع وهذا يعني أن سلوك العمل الاستباقي يفسر ما نسبته (82%) من التغيرات التي قد تحصل على التوجه الريادي في جامعة المنارة موضوع الدراسة بينما النسبة المتبقية من التفسير والتي تقدر بـ (18%) هي عوامل أخرى لم يتم تضمينها في الانموذج المختبر كذلك يتبين أنه كلما اهتمت جامعة المنارة بسلوك العمل الاستباقي للعاملين بمقدار (1) صحيح كلما انعكس ذلك إيجاباً على أنشطتها الريادية بنسبة (90%) وانحراف معياري (0.120) وقيمة حرجة (6.271).

الشكل رقم (7) انموذج تأثير سلوك العمل الاستباقي في التوجه الريادي



المصدر: برنامج (AMOS V.25)

الجدول (8) تأثير سلوك العمل الاستباقي في الوجه الريادي

القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	القيمة الحرجة	الانحراف المعياري	التقديرات المعيارية	تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع
***	0.816	6.271	0.120	0.904	EO < PWB

المصدر: برنامج (AMOS V.25)

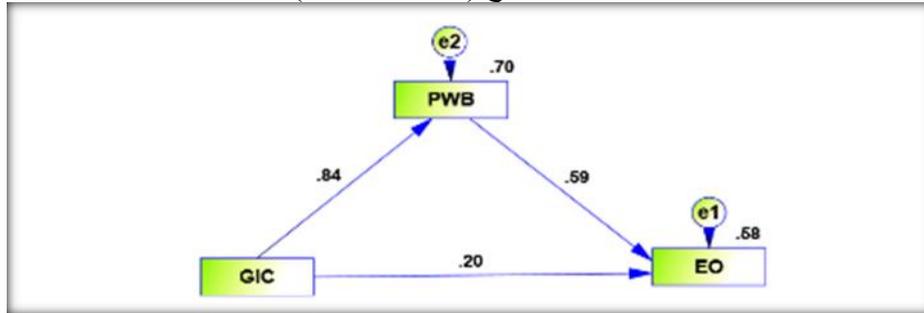
تتوافق هذه المعطيات مع نتائج دراسة (Kumar & Shukla, 2022) ، التي ذكرت أن الأشخاص الاستباقيين يولدون أفكاراً جديدة في مكان العمل، وخاصة في ظل الظروف الغير متوقعة أو الصعبة، وبالنتيجة فهم أكثر عرضة للانخراط في النوايا الريادية. لذلك، فإن النتائج المذكورة أعلاه تحقق قبول الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)، والتي تنص على ان (هناك تأثير كبير وإيجابي لسلوك العمل الاستباقي في التوجه الريادي).



مما تقدم يتضح من النتائج المتحصل عليها اعلاه ان هناك علاقة طردية ذات تأثير إيجابي ومعنوية بين رأس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي من خلال سلوك العمل الاستباقي، وتوفر هذه المعطيات قبول الفرضية الرئيسية الرابعة (H4)، والتي مفادها: يوجد تأثير معنوي وإيجابي لرأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي من خلال الدور الوسيط لسلوك العمل الاستباقي.

الشكل رقم (9) انموذج الوساطة لمتغير سلوك العمل الاستباقي.

المصدر: برنامج (AMOS V.25)



• اختبار الوساطة والتأثير الغير مباشر

استكمالاً للفرضيات الأربع التي اختبرناها في الأقسام السابقة، سنقوم باختبار الوساطة للمتغير الوسيط (سلوك العمل الاستباقي) والتأثير غير المباشر اذ كما يلاحظ من الشكل (9) والجدول (10) أن هناك تأثير غير مباشر لمتغير رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي بوجود سلوك العمل الاستباقي، وهو أكبر من التأثير المباشر بين رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي مع غياب سلوك العمل الاستباقي، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر لمتغير رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي قرابة (20%)، بينما كانت قيمة التأثير غير المباشر لمتغير رأس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي وبوجود سلوك العمل الاستباقي بنسبة ما (59%) وقيمة حرجة (7.111) وهي أكبر من القيمة المجدولة (1.96) وقيمة احتمالية (0.001) وهي معنوية عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وأن هذا التأثير يتعاضد من خلال المتغير الوسيط مقارنة بالتأثير الضعيف بين رأس المال الفكري الأخضر والتوجه الريادي وقد بلغ مجموع التأثير الغير مباشر (0.500) وهذا يفسر انه في حال ارتفاع مستوى تبني الجامعة لممارسات رأس المال الفكري الأخضر بمقدار (1) عدد صحيح فإن ذلك يقابله زيادة بنسبة (50%) في أنشطتها الريادية وان التأثير الغير مباشر هذا يبرهن على أهمية وحقيقة الوساطة.



الجدول (10) نتائج التأثير غير المباشر لمتغيرات الدراسة

التأثير	التقديرات المعيارية	الانحراف المعياري	القيمة الحرجة	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية
PWB < GIC	0.839	0.041	22.362	0.704	***
EO < GIC	0.195	0.084	2.361	0.576	0.018
EO < PWB	0.588	0.076	7.111		***
مجموع التأثير الغير مباشر			0.500		

المصدر: برنامج (AMOS V.25)

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات وذلك في ضوء النتائج الميدانية التي أظهرها البحث والتي يمكن اعتمادها كمبادئ ارشادية في العمل من اجل ضمان تعزيز الأنشطة الريادية للجامعة:

أولاً: الاستنتاجات الميدانية

- 1) تشير نتائج البحث الى وجود علاقة تأثير إيجابية لراس المال الفكري الأخضر في التوجه الريادي ويتعاطم هذا التأثير مع وجود الوسيط (سلوك العمل الاستباقي).
- 2) أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بُعد رأس المال العلاقتي هو الأقل وسطا حسابيا (4.13) مقارنةً ببقية أبعاد متغير رأس المال الفكري الأخضر مما يفرض على الجامعة ان تقوم بتعزيز هذا البعد.
- 3) أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن بعد السلوك الصوتي حصل على ادنى متوسط حسابي (4.07) قياسا ببقية أبعاد متغير سلوك العمل الاستباقي، مما يتوجب على الجامعة على تحسين هذا البعد.
- 4) كشفت نتائج التحليل الوصفي أن بُعد المنافسة الهجومية يمتلك أدنى متوسط حسابي (3.93) مقارنةً ببقية أبعاد متغير التوجه الريادي، مما يستلزم من الجامعة إدراك أهمية بعد المنافسة الهجومية.
- 5) على مستوى المتغيرات الرئيسية للبحث يتبين ان متغير التوجه الريادي قد احتل مراتب متأخرة قياسا ببقية المتغيرات (راس المال الفكري الأخضر، سلوك العمل الاستباقي) وبوسط حسابي (4.03) مما يستدعي الاهتمام الكافي لهذا المتغير.



ثانيا: التوصيات

- 1) من الضروري ان تقوم الجامعة بتحسين علاقاتها الحالية والمستقبلية في مجال حماية البيئة، وقد يكون هذا ممكنا عبر بناء علاقات تعاونية متينة مع الزبائن والشركاء والمنظمات الأخرى، مثل تقديم خدمات تتوافق مع توجهاتهم البيئية، زيادة المساحات الخضراء في الجامعة ، تقليل استخدام الموارد الطبيعية، وتبادل المعرفة البيئية، مما يسهم بشكل عام في تحسين الصورة البيئية الجامعة.
- 2) ينبغي على إدارة الجامعة منح العاملين الحرية الكافية للتعبير عن آرائهم وتقديم المقترحات والحلول والآراء البناءة، لأن ذلك قد يسهل عليها تشخيص المشاكل في مكان العمل ومن ثم معالجتها، وتعد مهارات الاستماع والتواصل علاج ممكنا لهذه التوصية.
- 3) ضرورة قيام إدارة الجامعة بوضع خطط تنافسية تتفوق بها على المنظمات المنافسة الأخرى، ويمكن تحقيق هذا الأمر من خلال تقديم خدمات مجانية، أو تخفيض أجور الطلاب المتقدمين، أو زيادة مخصصات عاملها، أو استخدام أساليب حديثة في التعليم الجامعي غير متوفرة في المنظمات المنافسة لها.
- 4) نوصي بان تقوم الجامعة بتوفير مناخ مناسب للأفراد يشجع على المبادرة والابداع واتخاذ مخاطرة محسوبة وقادرة على استيعاب التغيير والذي يصب في مصلحة توجيهها الاستراتيجي.
- 5) يجب على الجامعة تبسيط إجراءات العمل، وتوفير المكافآت المالية، وتشجيع الموظفين على الإبداع والتميز، ورعاية مواهب عاملها لان ذلك قد يكون كفيلا بزيادة أنشطتها الريادية وبالتالي تحقيق النجاح الريادي والبقاء في بيئات تنافسية.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- (1) حداوي ، اميرة هاتف ، المرشدي ، بشرى عبد النبي ، دور السلوك الاستباقي في تعزيز فاعلية البراعة التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2024.
- (2) عبد الأمير ، محسن ، الطائي ، فيصل علوان ، دور راس المال البشري في تعزيز سلوك العمل الاستباقي ، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد 18، العدد 50، 2022.
- (3) عبد الله ، محمد جمال ، الدور الوسيط للسلوك الاستباقي لتأثير الوعي الاستراتيجي في رفاهية العاملين : بحث ميداني في المديرية العامة لتربية الكرخ الثانية , رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2023.



- (4) الغامدي ، سعيد محمد ، طيبه ، حسن عبدالقادر ، دور التوجه الريادي للقيادات الإدارية التعليمية في التحسين المستمر للأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مدراء مدارس التعليم العام (بنين) بمحافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 44، العدد1، 2024.
- (5) الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، الخفاجي ، علي محمد ، عز الدين ، اريفان يونس ، دور التمكين الهيكلي في تعزيز السلوك الاستباقي- بحث تحليلي لأراء عينة من منتسبي مديرية بلدية كربلاء المقدسة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد2، 2023.
- (6) محمد ، أكرم يوسف ، شياح ، حسام حسين ، تأثير رأس المال الفكري الأخضر في السمعة التنظيمية ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 20 ، العدد80، 2024.

ثانيا : المصادر الأجنبية

- (1) Abbas, M. G., Wang, Z., Ullah, H., Mohsin, M., Abbas, H., & Mahmood, M. R. (2022). Do entrepreneurial orientation and intellectual capital influence SMEs' growth? Evidence from Pakistan. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-16.
- (2) Ahlawat, D., Sharma, P., & Kumar, S. (2023). A systematic literature review of current understanding and future scope on Green Intellectual Capital. *Intangible Capital*, 19(2), 165-188.
- (3) Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869.
- (4) Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E., & Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 69-85.
- (5) Alkaf, A. R., Priatna, D. K., Yusliza, M. Y., Farooq, K., Khan, A., & Rastogi, M. (2023). Green intellectual capital and sustainability: the



moderating role of top management support. Polish Journal of Management Studies, 28(1), 25-424.

(6) Amadi, K. I., & Kpurunee, G. L.(2024). The Nexus between Leadership and Entrepreneurial Orientation.

(7) Aneke, F. S., & Garba, S. J. A. (2024). UNLOCKING COMPETITIVE ADVANTAGE: EXPLORING THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN KOGI STATE.

(8) Beck, J., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014). Evaluating proactive behavior in lodging revenue management. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 26(8), 1364-1379.

(9) Bonareri Bosire, E. (2024). Entrepreneurial Orientation and Performance of Youth-Led Micro and Small Enterprises in Kenya (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED).

(10) Chang, P. C., Ma, G., & Lin, Y. Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model. Psychology Research and Behavior Management, 1797-1808.

(11) Chen, Y. S. (2008). The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms. Journal of business ethics, 77, 271-286.

(12) Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. Entrepreneurship theory and practice, 35(5), 855-872.

(13) Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic management journal, 10(1), 75-87.



- (14) Covin, J. G., Rigtering, J. C., Hughes, M., Kraus, S., Cheng, C. F., & Bouncken, R. B. (2020). Individual and team entrepreneurial orientation: Scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 112, 1-12.
- (15) Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- (16) Demircioglu, M. A., & Chowdhury, F. (2021). Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior. *Small business economics*, 57(3), 1107-1123.
- (17) Dung, K. D. (2024). Leadership, proactive behavior and innovative work behaviors of teachers in Barkin-Ladi. *Annals of Management and Organization Research*, 6(1), 13-24.
- (18) Gjorevska, E. (2023). Market opportunities impact on SME's entrepreneurial behavior: study on entrepreneurial orientation in North Macedonia. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 12(8), 104-118.
- (19) Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel psychology*, 62(1), 31-55.
- (20) Haddawee, A. H., AL-Thabhawee, H. F., Mohammed, E., & Wahid, A. A. (2024, March). Motion leadership strategies and their interactive impact on the relationship between green intellectual capital and sustainable organizational performance. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 3092, No. 1). AIP Publishing.
- (21) Hou, X., & Huang, R. (2021, February). The literature review of proactive behavior at work. In *2021 International Conference on Modern*



Education and Humanities Science (ICMEHS 2021) (pp. 129-132). Atlantis Press.

(22) Hu, W., & Tresirichod, T. (2025). Unlocking Sustainable Performance in Manufacturing: The Interplay of Green Entrepreneurial Orientation, Green Intellectual Capital, and Environmental Uncertainty. *Journal of System and Management Sciences*, 15(4), 213-226.

(23) Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.

(24) Indianti, N., Dalimunthe, Z., & Triono, R. A. (2025, April). Entrepreneurial Orientation toward Access to Finance of Start-ups in Indonesia. In *The 35th IBIMA Conference: Education Excellence and Innovation Management: A*.

(25) Jörg, V., Hartmann, U., Philipp, A., & Kunter, M. (2024). Teachers' proactive behaviour: Interactions with job characteristics and professional competence in a longitudinal study. *British Journal of Educational Psychology*, 94(1), 198-215.

(26) Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. A. (2021). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter?. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 227-245.

(27) Kiyani, M., & Ijaz, S. T. (2024). Unlocking Organizational Innovativeness: Exploring the Role of Entrepreneurial Orientation and



Financing in an Emerging Economy. The Lahore Journal of Business, 11(2), 29-54.

(28) Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

(29) Lan, Y., Xia, Y., Li, S., Wu, W., Hui, J., & Deng, H. (2020). Thwarted enthusiasm: effects of workplace incivility on newcomer proactive behaviors. *Chinese Management Studies*

(30) 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.

(31) Merung, A. Y., Susanti, I. A. M. D., & Juniasih, I. A. K. (2024). Impact of Entrepreneurial Orientation, Social Capital, and Technological Innovation on Competitiveness of MSMEs in Kintamani, Bali. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 2(1), 26-39.

(32) Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.

(33) Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 179-187.

(34) Montiel-Campos, H. (2018). Entrepreneurial orientation and market orientation: Systematic literature review and future research. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 292-322.

(35) Nguyen, K., Nguyen, P., Do, T., Trinh, A., & Truong, V. (2020). Proactive personality, value congruence, perceived organizational support,



and problem prevention behavior: A reciprocal moderated mediation model. Management Science Letters, 10(16), 4045-4054.

(36) Nguyen, T. N. T., Bui, T. H. T., & Nguyen, T. H. H. (2021). Improving employees' proactive behaviors at workplace: The role of organizational socialization tactics and work engagement. Journal of Human Behavior in the Social Environment, 31(6), 673-688.

(37) Nurjaman, K., Marta, M. S., Eliyana, A., Kurniasari, D., & Kurniasari, D. (2019). Proactive work behavior and innovative work behavior: Moderating effect of job characteristics. Humanities & Social Sciences Reviews, 7(6), 373-379.

(38) Parekh, R., & Wright, S. (2024). Sustainable knowledge management: Driving green technology innovation and long-term performance in construction firms. International Journal of Science and Research Archive, 13(1), 933-945.

(39) Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010), Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, Journal of management, Vol.36,NO.3, PP.633-662.

(40) Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010), Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, Journal of management, Vol.36,NO.3, PP.633-662.

(41) Poblete, C., & Mandakovic, V. (2021). Innovative outcomes from migrant entrepreneurship: a matter of whether you think you can, or think you can't. International Entrepreneurship and Management Journal, 17(2), 571-592.

(42) Rahaman, M. A., Luna, K. F., Ping, Z. L., Islam, M. S., & Karim, M. M. (2021). Do risk-taking, innovativeness, and proactivity affect business



performance of SMEs? A Case study in Bangladesh. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(5), 689-695.

(43) Rashad, N. M., Mousley, S., & Daou, L. (2024). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Dimensions on the organizational performance with saudi smes. Eurasian Journal of Business and Management, 12(1), 32-50.

(44) Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. Sustainability, 15(3), 2027.

(45) Tariq, T., Farhan, H. M., & Rafique, A. (2024). Developing Blueprints for Sustainable Excellence: The Integration of Green Intellectual Capital, Green Transformative Leadership, Entrepreneurial Orientation, and Cost Leadership Strategy. Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences, 12(2), 1770-1794.

(46) Widianingsih, I., Priyadharma, S. W., Iskandar, G. H., Abdillah, A., Miftah, A. Z., & Adikancana, Q. M. (2023, November). Paving the way for inclusive digitalization in Indonesia: Policy and governance perspectives. In Proceedings of the 5th Open Society Conference (OSC 2023) (Vol. 263, p. 107). Springer Nature.

(47) Wu, W., & Yu, L. (2024). How does environmental corporate social responsibility affect technological innovation? The role of green entrepreneurial orientation and green intellectual capital. Journal of the Knowledge Economy, 15(1), 3297-3328.

(48) Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating



role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267-287.

(49) Yu, Q., Aslam, S., Murad, M., Jiatong, W., & Syed, N. (2022). The impact of knowledge management process and intellectual capital on entrepreneurial orientation and innovation. *Frontiers in psychology*, 13, 772668.

(50) Yusliza, M. Y., Yong, J. Y., Tanveer, M. I., Ramayah, T., Faezah, J. N., & Muhammad, Z. (2020). A structural model of the impact of green intellectual capital on sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 249, 119334.

(51) Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in psychology*, 11, 62.