

## The impact of organizations' adherence to Islamic financial values on the quality of their strategic decision-making: A study of financial sector companies in Saudi Arabia

أثر التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية على جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية: دراسة على شركات القطاع المالي في المملكة العربية السعودية

Anas Osama Hakeem

أنس أسامة حكيم

Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, College of Business and Economics, Umm Al-Qura University, Makkah, Saudi Arabia

أستاذ مشارك، قسم المالية والمصارف والتأمين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية

Received: 15/05/2023 Revised: 30/06/2023 Accepted: 20/07/2023

تاريخ التقديم: 15/05/2023 تاريخ ارسال التعديلات: 30/06/2023 تاريخ القبول: 20/07/2023

### الملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية وأثر ذلك على جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، مع الأخذ في الاعتبار التأثير الوسيط للتوجه الريادي لهذه الشركات على هذه العلاقة. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من 160 شركة سعودية تدرج تحت مظلة القطاع المالي بالمملكة العربية السعودية. كما تم تحليل بيانات الدراسة الديمغرافية عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما تم تحليل العلاقات وفق نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (SmartPLS 4) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية أثر بشكل إيجابي على جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. كما أظهرت النتائج أن تمسك هذه المنظمات بالقيم المالية الإسلامية أثر إيجابياً على توجهها نحو ريادة الأعمال، مما أثر بشكل إيجابي على جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تثري المعرفة المتعلقة بمحقل اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتوجه نحو ريادة الأعمال والقيم المالية الإسلامية، مع ملاحظة قلة ومحدودية الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة هذه المجالات الثلاثة سوياً.

**الكلمات المفتاحية:** الالتزام بالقيم المالية الإسلامية، التوجه الريادي، جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

### Abstract:

This study explores the relationship between adherence to Islamic financial values and strategic decision-making quality. This takes into account the mediating effect of entrepreneurial orientation. Collecting data from 160 Saudi Arabia's companies, the findings presented that these companies' adherence to Islamic financial values positively impacted the strategic decision-making quality. Moreover, the findings showed that these companies' adherence to Islamic financial values positively impacted entrepreneurial orientation. Furthermore, the findings indicated that the positive effect of highly adopting entrepreneurial orientation on quality of strategic decision-making. These findings enrich knowledge concerning strategic decision-making, entrepreneurial orientation and Islamic financial values. These three fields of research have not been relatively undertaken when this study examined such relationships.

**Keywords:** adherence to Islamic financial values; entrepreneurial orientation; strategic decision-making quality.

Doi: <https://doi.org/10.54940/si56598836>

1658-8738 / © 2025 by the Authors.

Published by J. Umm Al-Qura Univ. Shariah. Sci. Islamic Stud.

معلومات المراسل: أنس أسامة حكيم

البريد الإلكتروني الرسمي: [aohakeem@uqu.edu.sa](mailto:aohakeem@uqu.edu.sa)

**المقدمة:**

- المساهمة في الرفع من جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركات من خلال تعزيز التزامها بالقيم المالية الإسلامية وبالتالي تحفيز توجهها الريادي.

- المساهمة في الرفع من كفاءة المنظمات المالية الإسلامية في المملكة العربية السعودية.

**الدراسات السابقة:**

يمثل القرآن الكريم والسنة النبوية المصدر الأساسي للقيم المالية الإسلامية، وتتيح تلك القيم استخلاص أدوات عدة لتشكيل إطار أخلاقي للمنظمات الأعمال لتحقيق أهداف الربحية، ووضع إرشادات للتغلب على المشكلات التي قد تحول دون تحقيق القيم الإسلامية المنشودة.

عرفت القيم المالية الإسلامية بأنها تشمل كافة القيم المطبقة في العمل؛ الجهد هو قيم المثابرة والصبر في العمل والمنافسة وهي عملية المنافسة العادلة بين العاملين التي يمكن أن تحسن جودة الأداء؛ التزام العمل هو الموقف المسؤول والصدق للموظف في إنهاء أعمالهم؛ جودة عملية العمل هي ميزة القيم العامل في تطبيق الدقة والموقف المتكبر، الجماعية هي التعاون بين الموظفين في مكان العمل؛ المساواة وتعرف بأنها توحيد المعاملة دون تمييز الحالة؛ الربح هو الشرط الذي فيه شخص ما يمكن الاستفادة من تقديم الأفضل للأسرة أو المجتمع<sup>(2)</sup>.

ركزت أغلب الدراسات على دراسة أثر الالتزام بالقيم المالية الإسلامية وتقييم المنظمات، بهدف توضيح أثر تطبيق ممارسات الإدارة المالية الإسلامية على إدارة الموارد البشرية في عدد من الشركات متعددة الجنسيات العاملة في البلدان الإسلامية وتأثير العولمة قبل الشروع في تحليل المشكلات الإدارية في الدول العربية والحاجة إلى فهم مبادئ الإدارة الإسلامية من قبل المديرين العرب (الوطنيين) والدوليين، وأشارت الدراسة إلى وجود فجوة بين نظرية الإدارة الإسلامية وممارسة الإدارة في الدول العربية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن اعتبار القيم المالية مورداً غير ملموس يساعد في خلق ميزة تنافسية للمنظمات الأعمال<sup>(3)</sup>. حاولت دراسة أخرى تقديم حصر لأهم القيم الإسلامية المؤثرة على الهيكل التنظيمي للمنظمات، فالنظام الإسلامي يمتلك من العديد من الضوابط والقيم التي تستهدف تحقيق كافة أهداف منظمات الأعمال، فطبيق القواعد واللوائح الإسلامية وتنفيذها وتوصلت الدراسة إلى أن التزام المنظمات بهذه القيم يؤثر إيجابياً على نتائج قراراتها وأدائها على بيئة الأعمال وكذلك على عمل المنظمة<sup>(4)</sup>.

واستهدفت دراسة تحليل دور القيم المالية الإسلامية في تحسين جودة أداء العاملين في عدد من منظمات الأعمال، واعتمدت الدراسة في جمع البيانات على توزيع إجمالي 138 استبانة على عدد من العاملين بالمطاعم الإسلامية في جاوة الشرقية بإندونيسيا. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج معالجة المربعات الصغرى الجزئية وأظهرت النتائج أن اتباع القيم الإسلامية تزيد من رضا العاملين وأدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة معايير عدة لضمان مشاركة

يعتبر الالتزام بالقيم المالية الإسلامية ضرورة شرعية وحاجة اقتصادية ماسة يثاب عليها المسلم، حيث يستلزم تطبيقها الفهم الصحيح لقواعد وضوابط الشرعية الإسلامية، ولقد أكدت الأدبيات السابقة أن الالتزام بها يعتبر أحد المعايير الأساسية لنجاح المنظمات فهي تساهم في تميزها من خلال تعزيز استقرارها المالي وتحقيق قيمة مضافة لها عبر آليات رقابية مالية وتطويرية مستدامة مما يؤدي بدوره إلى تجويد وتحسين قراراتها ومخرجاتها الاستراتيجية<sup>(1)</sup>.

لذلك تعتبر القيم المالية الإسلامية حجر الأساس في كافة المعاملات المالية وغير المالية للمنظمات، فمن طريقها يتم وضع اللوائح والنظم والإجراءات التنفيذية لكافة المعاملات بما يتوافق مع الشريعة الإسلامية.

**مشكلة البحث:**

بناء على ما تقدم تحاول مشكلة البحث الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يؤثر التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية على تحفيز توجهها الريادي؟
- هل يؤثر التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية على تحسين جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية؟
- هل يؤثر التوجه الريادي كعامل وسيط على العلاقة ما بين التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية وجودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية؟

**هدف البحث:**

في ضوء ما تقدم تحدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة العلاقة ما بين التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتحقق من أثر التوجه الريادي للمنظمات كعامل وسيط بين التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وذلك في ظل عدد من الفروض والتي تتمثل في الفرضيات التالية:

- التزام الشركات بالقيم المالية الإسلامية سوف يؤثر بشكل إيجابي على جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.
- التزام الشركات بالقيم المالية الإسلامية سوف يؤثر بشكل إيجابي على توجهها الريادي.
- التوجه الريادي للشركات سوف يؤثر بشكل إيجابي على جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.
- أن التوجه الريادي كعامل وسيط سوف يؤثر بشكل إيجابي على العلاقة ما بين التزام الشركات بالقيم المالية الإسلامية وجودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

**أهمية البحث:**

يستمد هذا البحث أهميته من خلال الآتي:

- تحفيز التوجه الريادي للشركات من خلال تعزيز التزامها بالقيم المالية الإسلامية حيث يعد كلاهما مورداً مهماً غير ملموس للمنظمات.
- تعزيز التزام الشركات بالقيم المالية الإسلامية للمساهمة في الرفع من جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

(2) Tag el-Din, Seif el-Din, Ibrahim ,Towards a New Islamic Product for Industrial Market Futures: The Istisnaa-hedge for Musharakah Financing, ISRA, Vol. 4 Issue 1, pp. 9-38.

(3) Branine, M. & Pollard, D., Human resource management with Islamic management principles: A dialectic for a reverse diffusion in management. Personnel Review, 39(6), 712-727.

(4) Shafique, M. N., Ahmad, N., Khurshid, M. & Ahmad, H. ,Islam-ic values & principles in the organization. Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter), 5(2), 14, (2015).

(1) Hakeem, A ,The influence of adherence to Islamic financial values and entrepreneurial orientation on strategic decision-making effectiveness: the case of Saudi Arabian companies., pp 25.

أ. توافر النية الصادقة التي تقر بأن الغاية من العمل هو الحصول على المال الحلال الطيب ليعين الإنسان على تحقيق المقاصد الشرعية والمتمثلة في الإنفاق على الحاجات الضرورية اللازمة لتمكين الفرد من عبادة الله سبحانه وتعالى، وأداء الفرائض الشرعية والواجبات الدينية، وإصلاح الأرض وعمارها، والمساهمة في أعمال الخير والبر، إعمالاً لقول الله تعالى: ﴿قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾ [الانعام: 162]، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى))<sup>(7)</sup>.

ب. الالتزام بالحلال وتجنب الحرام قال الله تبارك وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُنُوا مِنَّا فِي الْأَرْضِ حَلَّالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا هُطُوتَ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ﴾ [البقرة: 168]، وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((إن الله طيب لا يقبل إلا طيباً))<sup>(8)</sup>. وهذا الضابط مستنبط من القواعد الشرعية أن الأصل في المعاملات الإباحة، وتحريم كل وسائل الحرام، وتحريم اختلاط المال الحلال بالحرام، وتحريم أكل المال بالباطل.

ج. توثيق المعاملات بالعقود والعهود فالأصل في العقود اللزوم أي الالتزام بإبرام العقود والعهود المتوافقة لشرع الله عز وجل، والمستوفية كافة الشروط الواجبة، ولقد أكد الله سبحانه وتعالى على هذا الضابط بقوله عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنتُم بِدِينٍ ءِلَىٰ ءَآجِلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ﴾ [البقرة: 282]، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾ [المائدة: 1].

د. سلامة واستيفاء العقود والالتزام بما يقصد بذلك أن تكون العقود وما في حكمها من العهود والوعود خالية مما يبطلها أو يفسدها حسب الأحوال، ومن أمثلة ما يفسدها على سبيل المثال: الغرر والجهالة والإذعان وكافة صور أكل أموال الناس بالباطل، ولقد أكد القرآن على ذلك بقول الله تبارك وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا ءَمَٰلَكُمْ بَيْنَكُمْ بِٱلْإِطْبَٰلِ إِلَّا أَنْ تَكُون تِجَارَةً عَن تَرَاضٍ بَيْنَكُمُ﴾ [النساء: 29]، ونهانا رسول الله صلى الله عليه وسلم عن الاعتداء على أموال الغير، فقال صلى الله عليه وسلم: ((كل المسلم على المسلم حرام، دمه وماله وعرضه))<sup>(9)</sup>. كما يجب أن تكون العقود مستوفية لكافة الشروط التي تضبط الأعمال لتجنب الغرر والجهالة التي تفضي إلى النزاع المشكل، ويستند هذا الضابط إلى مجموعة من القواعد الفقهية منها: الغرر الكثير يفسد العقود، الجهالة المفضية إلى نزاع مشكل تبطل العقود، حرمة أكل أموال الناس بالباطل، الأصل في العقود اللزوم.

هـ. مشروعية الغاية ومشروعية الوسيلة: فالغاية من المعاملات مشروعة، والوسائل التي تستخدم لتحقيقها مشروعة، وأن الوسائل التي تؤدي إلى معاملات محرمة حرام، بمعنى: «مشروعية الغاية ومشروعية الوسيلة»، ومن أدلة ذلك قول الله عز وجل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّمَا الْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ فَلَا يَقْرَبُوا الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ بَعْدَ ءَامِهِمْ هَٰذَا وَإِنْ خِفْتُمْ عَيْلَةً فَسَوْفَ يُغْنِيكُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ إِنْ شَاءَ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ﴾ [التوبة: 28]، فقد أمر الله سبحانه وتعالى بعدم التعامل مع المشركين عند الكعبة حتى وإن تحقق من وراء ذلك ربحاً وبيعاً.

و. حسن الخلق مع الناس: الالتزام بالأخلاق الحسنة والسلوكيات السوية مع الناس فالدين المعاملة، والأخلاق الحسنة تقود إلى معاملات حسنة، والأخلاق السيئة تقود إلى معاملات سيئة، ودليل هذا قول الله تبارك وتعالى: ﴿... وَفُؤُلُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا...﴾ [البقرة: 83]، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم: ((من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت))<sup>(10)</sup>.

العمال في تطبيق القيم الأخلاقية والإسلامية في أماكن عملهم لضمان تحقيق الأهداف المنشودة من تطبيق أخلاقيات العمل الإسلامية والقيادة الإسلامية والرضا الوظيفي الإسلامي<sup>(5)</sup>. كما قدمت دراسة نموذج هيكلية لاختبار آثار تطبيق القيم المالية الإسلامية على الالتزام التنظيمي حيث تلقى 156 مشاركاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تم اختيارها عشوائياً والتي تشارك في خدمة المنسوجات لتجارة التجزئة الموجودة في سيلانجور وكوالالمبور وجوهو استبياناً من ست نقاط على مقياس ليكرت، وتوصلت الدراسة أن النموذج الهيكلي مقبول من حيث الصلاحية والثوقية وبالتالي يمكن استخدامه لقياس العلاقة بين متغيرين، كما أشارت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين تطبيق القيم الإسلامية والأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي<sup>(6)</sup>.

## منهج البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة مباحث، يتناول المبحث الأول مفهوم القيم المالية الإسلامية وضوابطها، بينما يتعرض المبحث الثاني لتوضيح أثر القيم المالية الإسلامية على جودة القرار الاستراتيجي في المنظمة المالية الإسلامية، وأوضح المبحث الثالث دور القيم المالية الإسلامية في تعزيز التوجه الريادي في المنظمات المالية الإسلامية، وأخيراً اهتم المبحث الرابع بالدراسة التطبيقية التي تستهدف من خلالها الإجابة عن مدى قبول الفروض التي تم صياغتها في الدراسة.

## المبحث الأول: القيم المالية الإسلامية وضوابطها.

أولى الإسلام للمال عناية فائقة باعتباره الوسيلة والأداة لعمارة الأرض وقوام الحياة، فمن خلاله تقضى رغبات الأفراد الضرورية والكمالية والاستثمارية اللازمة لحياة الإنسان على الأرض قال تعالى: ﴿النَّالُ وَالْبُنُونَ زِينَةُ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا﴾ [الكهف: 46]؛ لذا فالرغبة في اقتناء المال دافع من الدوافع الفطرية التي تولد مع الإنسان وتنمو معه قال تعالى: ﴿وَتَحْتَوُونَ لِمَالِكُمْ مَا لِلَّهِ مِنَ الْغَنِيِّ﴾ وقال تعالى: ﴿وَإِنَّهُ لِحُبِّ الْخَيْرِ لَشَدِيدٌ﴾ [العاديات: 8]، والمال في الإسلام ليس ملكاً خالصاً للمالك، وإنما هو ملك لله، قال تعالى: ﴿وَهُۥٓ ءَاتُوهُم مِّن مَّالِ اللَّهِ الَّذِي ءَاتَيْتُمْ﴾ [النور: 33]، لذا ينظر الإسلام للمال على أنه ودیعة عند مالكة قال تعالى: ﴿وَأَنْفِقُوا مِن مَّا جَعَلْنَا لَكُمْ مَسْتَخْلِفِينَ فِيهِ﴾ [الحديد: 7]، وألزمت الشريعة الإسلامية المسلم بإنفاق المال في الوجوه التي شرعها الله، وتتمثل أهم خصائص النظام المالي الإسلامي في أن المال وسيلة وليست غاية، فهو وسيلة إلى نيل مرضاة الله عز وجل، وغاية تحدف لتحقيق مصلحة الفرد والمجتمع، بما يحفظ حقوق الجميع بلا انحياز ولا إفراط ولا تفريط، ويحكم المعاملات المالية الإسلامية مجموعة من القواعد الفقهية المستنبطة من مصادر الشريعة الإسلامية. وبناءً عليه تعرف القيم المالية الإسلامية بأنها الضوابط العامة التي تحكم المعاملات المالية الإسلامية، واستناداً إليها يتم الحكم على مدى شرعية أو عدم شرعية المعاملات المالية، وطبقاً لها تحدد المنظمات أهدافها وسياساتها واستراتيجياتها وخططها وبرامجها لتحقيق أهدافها. وتتمثل أهم القيم المالية الإسلامية في:

(5) Marsudi, Rizki Febriani, Chalimatuz Sa'diyah, and Yeyen Pratika, "The Implementation of Islamic Values in Improving the Quality of Employee Performance in Workplace" in The 2nd International Conference on Islamic Economics, Business, 2019.  
(6) Shahrul Nizam bin Salahudina, Siti Sarah binti, Baharuddina, Muhammad Safizal, Abdullah, Abdullah Osman, The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment, Procedia Economics and Finance 35 (2016) 582.

(7) رواه مسلم في صحيحه برقم (1907).

(8) رواه مسلم في صحيحه برقم (1015).

(9) رواه مسلم في صحيحه برقم (2564).

(10) رواه البخاري في صحيحه برقم (6018)، ومسلم في صحيحه برقم (47).

## المبحث الثاني: الالتزام بالقيم المالية الإسلامية وجودة القرارات الاستراتيجية.

تعرف جودة القرار الاستراتيجي بأنها «قدرة صناع القرار الاستراتيجي في منظمات الأعمال على إدارة وتطوير واتخاذ قرارات استراتيجية تنافسية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>(16)</sup>، وطبقاً لهذا التعريف فلا بد من أن تمتلك المنظمة صناع قرار مميزين قادرين على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على التحليل الشامل لبيئة عملها الداخلية والخارجية؛ وذلك لتحديد نقاط قوتها وضعفها، وصياغة أهم المشكلات التي قد تواجهها ووضع الحلول الملائمة للتغلب عليها، وفي المنظمات فإن القيم المالية الإسلامية تحدد وفقاً لمصادر التشريع الإسلامي (القرآن الكريم، السنة النبوية، الإجماع، والقياس)، وتقترب بالقيم المالية الإسلامية عدد من القيم الأخلاقية الإسلامية تتعلق بعملية اتخاذ القرار وبمخاطبات القرار وذلك لضمان جودة القرار الاستراتيجي للمنظمة، وتؤثر القيم الإسلامية التي تلتزم بها المنظمة وتتخذ القرار فيها، على نوع المعلومات والبيانات المالية التي يجمعها، ومدى ثقته في مصدرها، وضرورة توافرها مع الضوابط الإسلامية، للاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار، وتمثل أهم القيم الأخلاقية التي تحكم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في:

أ. الشورى: فهذا المبدأ يدعم العمل الجماعي المتكامل والمتناسق للوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة وتحفز كل فرد في المنظمة لتبني هدفها لأنه كان طرفاً في تحقيقه، ولذلك نجد سبحانه وتعالى يأمر المسلمين بجعل مبدأ الشورى أساس بينهم قال تعالى: ﴿فَأَعِظْ عَنَّهُمْ وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾ [آل عمران:159].

ب. المرونة في اتخاذ القرار لرفع قدرة المنظمة على مواكبة التغيرات الداخلية والخارجية من خلال العمل على التغيير المستمر بما يتناسب مع التغيرات التي تواجه المنظمة.

ج. الاختبار والتجربة: حتى يكون القرار صحيحاً لا بد من اختباره من بين مجموعة من القرارات وإخضاعه للتجربة قبل التنفيذ النهائي، للوصول إلى أعلى درجة من التأكد من فاعلية القرار.

أما أهم القيم الإسلامية التي تحكم متخذي القرار المالي فتتمثل فيما يلي:

أ. المسؤولية: هي تكليف والالتزام، فمتخذ القرار يجب أن يكون مسؤول عن القرارات التي يصدرها والنتائج المترتبة عن تلك القرارات أمام الله عز وجل، قال صلى الله عليه وسلم: ((كلكم راع وكلهم مسؤول عن رعيته))<sup>(17)</sup>.

ب. تحديد واختيار البدائل: فالقيم المالية الإسلامية تلعب دوراً كبيراً في اختيار البدائل المتاحة أمام المنظمة؛ لكي يكون البديل متوافقاً ومنسجماً مع القيم المالية الإسلامية، ومتلائماً مع القيم التنظيمية والمبادئ الإسلامية الملتزم بها صانع القرار.

ج. تنفيذ القرار: يلتزم القادة بالقيم المالية الإسلامية عند اختيار الطرق والوسائل المناسبة لتنفيذ القرار.

د. التقييم والمتابعة: حيث تقوم المنظمة بتقييم النتائج والتعرف على درجة فعاليتها، ومدى توافرها مع الضوابط والقيم المالية الإسلامية لتحديد أي أخطاء أو انحراف عن تلك الضوابط.

ز. التيسير ورفع الحرج عن الناس لتسهيل المعاملات والاختيار من بين البدائل المشروعة الأيسر منها؛ وذلك لرفع الحرج عن الناس، ودليل ذلك من القرآن الكريم قول الله تبارك وتعالى: ﴿يُرِيدُ اللَّهُ بِكُمُ الْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ الْعُسْرَ﴾ [البقرة: 185]، وقوله عز وجل: ﴿وَمَا جَعَلْنَا عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ﴾ [الحج: 78]، ومن وصايا رسول الله صلى الله عليه وسلم: ((يَسِّرُوا وَلَا تَعَسِّرُوا، وَيَسِّرُوا، وَلَا تَعَسِّرُوا))<sup>(11)</sup>.

ح. الضرورات تبيح المحظورات بضوابطها، في حالة الضرورة يحول الحرام شرعاً إلى حلال، ولهذا الضرورة ضوابط شرعية ولا يجب أن تترك لهوى النفس، وأحياناً تنزل الحاجة منزلة الضرورة لأن المشقة توجب التيسير، ودليل ذلك من القرآن الكريم قول الله تبارك وتعالى: ﴿فَمَنْ أَضَلُّ مِمَّنْ بَاغَى وَآغَىٰ لَهُمُ النَّارَ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ﴾ [البقرة: 173].

ك. تطهير الأموال من الحرام بعد التوبة الصادقة: حرمت الشريعة الإسلامية المال المكتسب من مصدر محظور منهي عنه شرعاً، ويجب إنفاقه في أوجه الخير العامة بنية تطهير المال مما شابه من حرام وليس بنية الصدقة، مع التوبة والاستغفار والعزم على عدم العودة للكسب الحرام، والإكثار من الأعمال الصالحات لتكفير الذنوب، ودليل ذلك من القرآن الكريم قول الله تبارك وتعالى: ﴿إِلَّا مَنْ تَابَ وَآمَنَ وَعَمِلَ عَمَلًا صَالِحًا فَأُولَٰئِكَ يُبَدِّلُ اللَّهُ سَيِّئَاتِهِمْ حَسَنَاتٍ وَكَانَ اللَّهُ غَفُورًا رَحِيمًا﴾ [الفرقان: 70]، ومن السنة قول الرسول صلى الله عليه وسلم: ((إن العبد إذا أذنب ذنباً، نكت نكتة سوداء في قلبه فإن تاب ورجع واستغفر صقل قلبه منها... الحديث))<sup>(12)</sup>.

ل. الالتزام بالأولويات الإسلامية: يجب على المتعامل أن يلتزم بالأولويات الإسلامية وهي الضرورات فالحاجيات فالتحسينات، وتجنب الإسراف والتبذير وما في حكمهم، قال الله تبارك وتعالى: ﴿يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خُذُوا زِينَتَكُمْ عِندَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ [الأعراف: 31]، وكذلك أوصى الرسول صلى الله عليه وسلم بترتيب الإنفاق بقوله: ((ابدأ بنفسك فتصدق عليها، فإن فضل شيء فأهلكه، فإن فضل عن أهلك شيء فلفذي قريبتك، فإن فضل عن ذوي قريبتك شيء فهكذا وهكذا...))<sup>(13)</sup>.

م. تطبيق مبدأ الغنم بالغرم في المشاركات ويعني هذا العائد مقابل تضحية والمكسب بالجهد ولا جهد بلا كسب، ومن أمثلة ذلك من القرآن الكريم صفقة التجارة مع الله في الجهاد حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ اشْتَرَىٰ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَالَهُمْ بِأَنَّ لَهُمُ الْجَنَّةَ﴾ [التوبة: 111]، وربط الرسول صلى الله عليه وسلم بين الجهاد وتوزيع الغنائم. لقد نحى رسول الله صلى الله عليه وسلم عن مجموعة من المعاملات لأنها تسبب أضراراً مثل التعامل بالخمير، ولحم الخنزير، والميتة، والدم، والأصنام، والصلبان، والتماثيل، والكلاب، وكسب الزنا، وبيع السلاح وقت الفتنة، والتسعين في الأسواق بدون ضرورة معتبرة شرعاً، وقال صلى الله عليه وسلم: ((من ضار ضار الله عليه، ومن شق شق الله عليه))<sup>(14)</sup>.

ن. تنمية الأموال بالاستثمار وعدم اكتناز المال وحبسه عن وظيفته التي خلقها الله له، لأن ذلك يؤدي إلى انخفاض قيمته بسبب أداء الزكاة والتضخم، وبنهاية الله عز وجل عن الاكتناز ويحثنا على الاستثمار فيقول: ﴿وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا ينفقونها في سبيلِ اللَّهِ فَبِعَذَابِ اللَّهِ يَمُوتُونَ﴾ [التوبة: 34]، ويحض عمر بن الخطاب رضي الله عنه على الاستثمار، فيقول: ((انجروا بأموال اليتامى لا تأكلها الزكاة))<sup>(15)</sup>.

(11) رواه البخاري في صحيحه برقم (69)، ومسلم في صحيحه برقم (1734).

(12) رواه الترمذي برقم (3334).

(13) رواه الألباني برقم (28).

(14) رواه أبو داود برقم (3635)، والترمذي برقم (1940).

(15) رواه البيهقي والدارقطني، وقال: إسناده صحيح.

(16) Intezari, Ali., Looking beyond knowledge sharing: an integrative approach to knowledge management culture journal Of Knowledge Management Vol. 21 No. 2, pp. 492.

(17) رواه البخاري في صحيحه برقم (2554)، ومسلم في صحيحه برقم (1829).

الريادية وأداء المنظمة بمهدف خلق القيمة للمنظمة، لضمان نجاحها واستمراريتها. لذا يمكن القول بأن تحقيق التوجه الريادي يتطلب اتصاف المنظمة بالإبداع في منتجاتها، ومرونة هيكلها التنظيمي، وقدرة مستويات الإدارة العليا على مواجهة المخاطر المحتملة، بما يزيد من الفرص السوقية المتاحة للمنظمة عن طريق تحقيق الابتكار المستمر في الخدمات والمنتجات لخلق التميز التنظيمي، والتعامل مع الأفكار الريادية، وبالتالي تعرف المنظمة الريادية بأنها «كيانات مساهمة بقوة في التنمية الاقتصادية وزيادة الدخل القومي عن طريق توليد الابتكارات، وتنمية الأسواق، وإيجاد فرص العمل وإدخال التكنولوجيا المتطورة لتحسين جودة السلع والخدمات ضمن النطاق المحلي أو الدولي» (20).

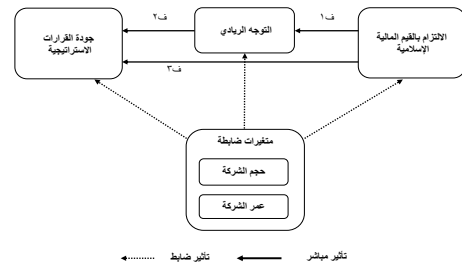
لذا يجب على منظمات الأعمال الراغبة في أن تكون ناجحة في بيئة الأعمال شديدة التنافس، أن يكون لديها توجه ريادي يهدف لاقتناص الفرص السوقية مع القدرة على تحمل ومواجهة المخاطرة، مع إتاحة الفرص لرفع القدرات الإبداعية لدى العاملين، بما يعكس على تحقيقها لأهدافها، وزيادة قدرتها على تحقيق التميز والتنافس، ويعد التوجه الريادي أحد الأنشطة التي تشجع عليها الشريعة الإسلامية وتحث عليها، فجد أن الشريعة الإسلامية تشجع العمل وريادة الأعمال لما لها من مكانة خاصة في الإسلام قال تعالى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا بِسُنَنِيَّ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ، وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 105]، وقوله تعالى: ﴿فَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِ أَنْ اصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحَيْنَا...﴾ [المؤمنون: 27]، وقوله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ مِنَّا فَضْلًا جَبَّالًا أُوِّي مَعَهُ، وَالطَّيْرُ وَالنَّارُ لَهُ الْحَدِيدُ ۝ أَنْ أَعْمَلَ سُبْعَتٍ وَقَدَّرَ فِي الْكُودِ وَأَعْمَلُوا صَاحِبًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ۝ وَيَسْتَلِيمُنَ الْآرِيحَ غُدُوها شَهْوً وَرَوَاحُهَا شَهْوً وَأَسَلْنَا لَهُ عَيْنَ الْقِطْرِ وَمِنَ الْجَبْرِ مَنْ يَعْمَلُ بَيِّنَةً يَدِيهِ بِإِذْنِ رَبِّهِ وَمَنْ يَزِغْ مِنْهُمْ عَنْ أَمْرِنَا نُذِقْهُ مِنْ عَذَابِ السَّعِيرِ ۝ يَعْمَلُونَ لَهُ، مَا يَشَاءُ مِنْ مَحْرِبٍ وَتَمْتِيلُ وَجَفَانٍ كَأَلْجُوبٍ وَقُدُورٍ رَاسِيَتٍ أَعْمَلُوا ءَالَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ﴾ [سبأ: 10-13].

وقد روى ابن ماجه عن أنس بن مالك، أَنَّ رَجُلًا مِّنَ الْأَنْصَارِ جَاءَ إِلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَسْأَلُهُ، فَقَالَ: ((لَكَ فِي بَيْتِكَ شَيْءٌ))، قَالَ: بَلَى، حِسْتُ تَلْبَسُ بَعْضَهُ وَتَبْسُطُ بَعْضَهُ وَقَدْ خَرَّبْتُ فِيهِ أَمَاءً، قَالَ: ((الْبَيْتُ بِهَمَّا))، قَالَ: فَأَتَانَا بِهَمَّا، فَأَخَذَهَا رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ بِيَدِهِ، ثُمَّ قَالَ: ((مَنْ يَشْتَرِي هَذَيْنِ؟)) فَقَالَ رَجُلٌ: أَنَا أَخَذْتُهُمَا بِدِرْهَمٍ، قَالَ: ((مَنْ يَزِيدُ عَلَي دِرْهَمٍ مَرَّتَيْنِ أَوْ ثَلَاثًا))، قَالَ رَجُلٌ: أَنَا أَخَذْتُهُمَا بِدِرْهَمَيْنِ، فَأَعْطَاهُمَا إِيَّاهُ وَأَخَذَ الدِّرْهَمَيْنِ فَأَعْطَاهُمَا الْأَنْصَارِيَّ، وَقَالَ: ((اشْتَرِ بِأَحَدِيهَا طَعَامًا، فَأَبِذْهُ إِلَى أَهْلِكَ وَاشْتَرِ بِالْآخَرِ قُدُومًا، فَأَتِنِي بِهِ))، فَفَعَلَ، فَأَخَذَهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَشَدَّ فِيهِ عُودًا بِيَدِهِ، وَقَالَ: ((أَذْهَبْ فَأَحْتِطِبْ وَلَا أَرَاكَ خَمْسَةَ عَشَرَ يَوْمًا))، فَجَعَلَ يَحْتِطِبُ وَيَبِيعُ فَجَاءَ وَقَدْ أَصَابَ عَشْرَةَ دَرَاهِمٍ، فَقَالَ: ((اشْتَرِ بِبَعْضِهَا طَعَامًا وَبِبَعْضِهَا ثَوْبًا))، ثُمَّ قَالَ: ((هَذَا خَيْرٌ لَكَ مِنْ أَنْ تَجِيئَ وَالْمَسْأَلَةُ نُكْثَةً فِي وَجْهِكَ يَوْمَ الْقِيَامَةِ، إِنَّ الْمَسْأَلَةَ لَا تَصْلُحُ إِلَّا لِذِي فِقْرٍ مُدْفِعٍ أَوْ لِذِي غُرْمٍ مُقْطِعٍ، أَوْ دَمٍ مُوجِعٍ)) (21). فنجد مما تقدم من الأدلة السابقة حرص الشريعة الإسلامية على العمل والإبداع فيه وأن يكون العمل رياديًا مميزاً على أن لا يكون مخالفاً لأحكام الشريعة الإسلامية، وحتى يسهم تطبيق المنظمة لمعايير القيم المالية الإسلامية في زيادة تنافسية المنظمة وزيادة توجهها الريادي فلا بد من تحقيق ثلاثة معايير أساسية التكلفة، الجودة والاستجابة، الابتكار والإبداع.

أ. التكلفة: تعني كلما تمكنت المنظمة من السيطرة على التكاليف وتقديم السلع والخدمات التي يقدمها المنافسون بأقل تكلفة وأعلى جودة، يمكنها زيادة فرصها في الاستحواذ على موقع تنافسي جيد في السوق، قد يمكنها من السيطرة على السوق والتقليل من الداخلين الجدد.

(20) سلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية: (SHRD) دراسة استكشافية تحليلية لآراء عينة من القادة والتابعين في بعض كليات جامعة كربلاء. أكرم محسن الياسري، حسين حريجة غالي. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج. 11، ع. 44. (21) رواه ابن ماجه برقم (2198).

فالهدف من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المتوافق مع ضوابط القيم المالية الإسلامية يتمثل في اتخاذ القرارات الإسلامية لتحقيق المنافع الدنيوية بل تتعداها إلى المنافع الأخروية، فمتخذ القرار الاستراتيجي المسلم يرجو من وراء قراراته ثواب الله وفي نفس الوقت يخشى عذابه؛ لذا فمتخذ القرار الاستراتيجي يجب عليه مراعاة وجه الله تعالى. وبناءً على ما سبق يوضح الشكل رقم (1) نموذج البحث وفرضياته.



شكل رقم (1): أثر التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية على جودة قراراتها الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الباحث

يتضح من الشكل رقم (1) أن التزام المنظمة بالقيم المالية الإسلامية يجعل اتخاذ القرارات الاستراتيجية أكثر جودة ويحقق أهداف التوجه الريادي وذلك من خلال الالتزام بمبدأ حماية الأموال، مما يعني أنها لن تشارك في الأنشطة التي تحظرها التعاليم الإسلامية (مثل القروض القائمة على الفائدة والمقامرة)، وهذا النهج سيفيد منظمات الأعمال من خلال ضمان أن المعاملات النقدية عادلة وأخلاقية وتتمتع بأنها أنشطة اقتصادية حقيقية، فضلاً على أنها أنشطة واضحة لا تستند إلى الجهل أو نقص المعرفة (18)، وكذلك فإن القيم المالية الإسلامية تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف التوجه الريادي للمنظمة والمتمثلة تنوع منتجاتها، مرونة هيكلها التنظيمي، وزيادة قدرة مستويات الإدارة العليا على مواجهة المخاطر المحتملة، بما يزيد من الفرص السوقية المتاحة للمنظمة عن طريق تحقيق الابتكار المستمر في الخدمات والمنتجات لخلق التميز التنظيمي، والتعامل مع الأفكار الريادية، في ممارسات العمل، والتي بدورها تؤثر على استراتيجيات المنظمات وأدائها (19).

وبما أن هدف الدراسة تحديد أثر العلاقة بين تبنى القيم المالية الإسلامية وجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي والتوجه الريادي للمنظمة، فقد تم تطوير الفرضية التالية:

ف1: كلما زاد الالتزام بالقيم المالية الإسلامية، زادت جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

### المبحث الثالث: الالتزام بالقيم المالية الإسلامية والتوجه الريادي.

يعرف التوجه الريادي بأنه: «تبنى المنظمة لأفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات لاستغلال الفرص والموارد الريادية، بمهدف إضافة القيمة مع الأخذ بالاعتبار المخاطرة المحسوبة، فالتوجه الريادي بمثابة ميزة استراتيجية للعملية

(18) Kammer, M. A., Norat, M. M., Pinon, M. M., Prasad, A., Towe, M. C. M. & Zeidane, M. Z., Islamic finance: Opportunities, challenges, and policy options, International Monetary Fund, (2015).

(19) Helmy, S., Labib, A. & Aboukahl, A., The impact of Islamic values on interpersonal relationship conflict management in Egyptian business organizations "an applied study". Procedia-Social and Behavioral Sciences, 143(2014), 1090-

ولضمان صحة نتائج المسح، فقد استهدفت هذه الدراسة على الأقل مشاركين من كل شركة، فمن أصل 1600 استبياناً، تم الحصول على 480 استبيان من 160 شركة، لكن في العموم تعد الاستجابة الإجمالية مرضية، حيث ذكرت الدراسات السابقة أن كبار المديرين التنفيذيين كانوا أقل احتمالاً للرد<sup>(22)</sup>. كما اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب نموذج المربعات الصغرى الجزئية لتحليل البيانات. فقد تم تحليل البيانات الديمغرافية لعينة البحث باستخدام برنامج SPSS، كما تم استخدام برنامج Smart PLS لتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة والإجابة على تساؤلات المشكلة البحثية.

### ويتكون نموذج الدراسة من المتغيرات التالية:

#### منهجية وأدوات الدراسة:

عينة الدراسة: استهدفت عينة الدراسة أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين للشركات في المملكة العربية السعودية والمندرجة تحت القطاع المالي، جمعت البيانات خلال أربعة أشهر ابتداءً من شهر سبتمبر 2022 حتى نهاية شهر يناير 2023، وتم توزيع 1600 استبياناً على 545 شركة، ولضمان صحة نتائج المسح، فقد استهدفت هذه الدراسة على الأقل مشاركين من كل شركة، فمن أصل 1600 استبياناً، تم الحصول على 480 استبيان من 160 شركة، لكن في العموم تعد الاستجابة الإجمالية مرضية.

#### أداة جمع بيانات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات طبقاً لطريقة نموذج المربعات الصغرى الجزئية واستخدام برنامج Smart PLS لتحليل العلاقة ما بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة والإجابة على تساؤلات المشكلة البحثية.

#### محددات الدراسة:

تتألف محددات الدراسة من متغير مستقل وعدد من المتغيرات التابعة:

أ. المتغير المستقل: الالتزام بالقيم المالية الإسلامية:

اعتمدت هذه الدراسة لقياس الالتزام بالقيم المالية الإسلامية باستخدام مقياس مكون من سبعة بنود<sup>(23)</sup>، وتم قياسه على مقياس ليكرت (1 = لا على الإطلاق؛ 7 = بالكامل)، وهي: (1) إلى أي مدى تأثرت القرارات الاستراتيجية بالالتزام بالعمل ضمن مبادئ الشريعة الإسلامية؛ (2) إلى أي مدى تأثرت القرارات الاستراتيجية بالالتزام بتقديم العوائد المالية ضمن مبادئ الشريعة الإسلامية؛ (3) إلى أي مدى تأثرت القرارات الاستراتيجية بالتوجه الحالي لشركتك لخدمة احتياجات المجتمع؛ (4) إلى أي مدى لم تتأثر القرارات الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي لشركتك لخدمة احتياجات المجتمع؛ (5) إلى أي مدى تأثرت القرارات الاستراتيجية بالالتزام بالانخراط في أنشطة الاستثمار المسموح بها فقط وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية؛ (6) إلى أي مدى تأثرت القرارات الاستراتيجية بالالتزام بالانخراط في أنشطة التمويل المسموح بها وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية؛ (7) إلى أي مدى تأثرت القرارات الاستراتيجية بالالتزام بالوفاء بالعقود وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية. باختصار، يُظهر هذا المقياس مستويات مقبولة من الموثوقية ( $\alpha = 0.970$ )، ( $CR = 0.975$ ) والصلاحية ( $AVE = 0.848$ )، كما هو موضح في الجدول (1).

ب. الجودة: تشير إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات ذات جودة عالية تفوق ما يقدمه المنافسون، ويتحقق ذلك من خلال تعزيز قدرتها التنافسية عن طريق إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواءً كانت سلع أو خدمات، والقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة ومنسجمة مع متطلبات السوق.

ج. تحقيق رضا العملاء من خلال الالتزام بوقت ومكان تسليم المنتج، مع الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات لتلائم رغبات العملاء.

د. الابتكار والإبداع: يشير الابتكار إلى التطوير المستمر في الإنتاج والتكنولوجيا المستعملة أو إيجاد طرق جديدة لإنتاج أو توزيع المنتج بشكل مميز عن المنافسين، بينما يقصد بالإبداع إنتاج سلعة أو طرح فكرة جديدة لم تكن موجودة أو إيجاد استخدامات جديدة لمنتج موجود بالفعل.

بناءً على ما سبق يتضح أن القيم الإسلامية قد تلعب دوراً رئيسياً (ضمنياً أو صريحاً)، في ممارسات العمل والمواقف وأساليب الإدارة، وبالتالي قد تؤثر على استراتيجيات المنظمات وتوجهاتها، وعليه فإن هذه الدراسة تفترض التالي:

ف2: كلما زاد الالتزام بالقيم المالية الإسلامية، كلما كان التوجه الريادي للمنظمات أقوى.

كذلك وعلى الجانب الآخر من المتوقع أن زيادة مستويات التوجه الريادي في المنظمات قد يعزز فعالية اتخاذ القرار الاستراتيجي لثلاثة أسباب:

أولاً: تتمتع الشركات التي تتبنى أفكاراً مبتكرة بإمكانية اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر خصوصية وتنافسية، مثل إنشاء خطوط إنتاج جديدة أو الاستباقية في الدخول لأسواق جديدة.

ثانياً: تميل الشركات التي تتمتع بالاستباقية والمخاطرة إلى أن تكون في وضع متميز بفضل سعيها وراء الفرص الواعدة التي تسمح لها باتخاذ قرارات استراتيجية تنافسية. ثالثاً: تعتبر المنظمات الاستباقية أيضاً في وضع مفيد للرد بسرعة، نظراً لأن هذه الشركات قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وفعالة لأن منطقتها الاستراتيجية يبحث عن الفرص وبالتالي تعتبر هذه الشركات ذات فائدة تنافسية من خلال تحديد الفرص ودمجها السريع في أنشطتها الداخلية. وهذا يعني أن هذه الشركات قد تكتسب مزايا تنافسية في بيئات العمل الديناميكية عندما تتوافق قدراتها الديناميكية مع استراتيجياتها أن المزايا التنافسية غالباً ما تكون مؤقتة في بيئات العمل الديناميكية، وبالتالي غالباً ما يتم رعاية المنافسة بين الشركات من خلال إنشاء سلسلة من المزايا قصيرة الأجل وإشراكها بشكل استباقي في أنشطتها الداخلية، بدلاً من إنشاء مركز طويل الأجل يتعلق بمنهج أو تقنية معينة. بناءً على المناقشة أعلاه تقدم العديد من الدراسات أدلة تجريبية لدعم هذه الحجج وبالتالي تفترض هذه الدراسة التالي:

ف3: كلما كان التوجه الريادي أقوى، زادت جودة صنع القرار الاستراتيجي.

### المبحث الرابع: الدراسة التطبيقية.

استند منهج الدراسة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر الالتزام بالقيم المالية الإسلامية على جودة القرارات الاستراتيجية والتوجه الريادي للشركات في المملكة العربية السعودية والمندرجة تحت القطاع المالي، حيث استخدمت هذه الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث استهدفت الدراسة أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين في الشركات قيد البحث، فقد تم جمع بيانات الدراسة خلال أربعة أشهر ابتداءً من شهر سبتمبر 2022 حتى نهاية شهر يناير 2023، وتم توزيع 1600 استبياناً على 545 شركة،

(22) Hunt, S. D., Chonko, L. B. & Wilcox, J. B. ,Ethical problems of marketing researchers. Journal of Marketing Research, 21(3), 309-

(23) هيكل حوكمة الشركات وأداء الشركات الماليزية المدرجة خفيفة، ر.، وهديب، م. مجلة تمويل الأعمال والمحاسبة، 33.

الجدول (1): اختبار الموثوقية والثبات.

ب. المتغير التابع: جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي:

Construct	No. of Questions	Cronbach's alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)	DV/IV
Adherence to Islamic Financial values (AIFV)	7	0.970	0.975	0.848	IV
Entrepreneurial Orientation (EO)	9	0.925	0.938	0.628	Med
Strategic Decision-Making Quality (SDMQ)	3	0.803	0.884	0.717	DV
DV=dependent variable, IV= independent variable, Med=mediator variable					

تم قياس جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي بمقياس مكون من ثلاثة عناصر، تم قياسه أيضًا باستخدام نفس النقاط السبع من مقياس ليكرت، وهي: (1) نحن راضون عن الجودة الشاملة للقرار الاستراتيجي الذي تم اتخاذه؛ (2) يساهم القرار الاستراتيجي في تحقيق أهداف الشركة؛ (3) القرار الاستراتيجي الذي تم اتخاذه يساهم في الأداء المالي لشركتنا. باختصار، يُظهر هذا المقياس مستويات مقبولة من الموثوقية ( $\alpha = 0.803$ )؛ ( $CR = 0.884$ ) والصلاحية ( $AVE = 0.717$ )، كما هو موضح في الجدول الملحق (1).

ج. المتغير الوسيط: التوجه الريادي:

تم قياس التوجه الريادي بمقياس مكون من تسعة عناصر، حيث يقاس التوجه الريادي بثلاثة أبعاد (الابتكار، المخاطرة، والاستباقية)، حيث تشمل عناصر هذا المقياس على التالي: (1) بشكل عام، كبار المديرين في شركتي لا يفضلون... (1) = تركيز قوي على تسويق المنتجات أو الخدمات التي تم اختبارها بشكل حقيقي، (2) = تركيز قوي على القيادة التكنولوجية والابتكار؛ (2) كم عدد خطوط المنتجات / الخدمات الجديدة التي قامت شركتك بتسويقها في السنوات الخمس الماضية؟ (1) = لا توجد خطوط جديدة للمنتجات / الخدمات، (7) = العديد من خطوط المنتجات / الخدمات الجديدة؛ (3) التغييرات في المنتجات أو خطوط الخدمة... (1) = كانت في الغالب ذات طبيعة ثانوية، (7) = عادة ما تكون دراماتيكية للغاية؛ (4) في التعامل مع منافسيها، الشركة... (1) = عادة ما تستجيب للإجراءات التي يبدؤها المنافسون، (7) = عادة ما يتم البدء بالإجراءات التي يستجيب لها المنافسون؛ (5) في التعامل مع منافسيها، الشركة... (1) = نادرًا ما تكون الشركة الأولى التي تقدم منتجات / خدمات جديدة، ومنتجات / خدمات جديدة، وتقنيات إدارية، وما إلى ذلك، (7) = غالبًا ما تكون أول شركة تقوم بإدخال التقنيات الإدارية وتقنيات التشغيل وتقنيات التشغيل وما إلى ذلك؛ (6) في التعامل مع منافسيها، الشركة... (1) = تسعى في العادة إلى تجنب القدرة التنافسية مفضلًا «العيش والسماح للعيش»، (7) = عادة ما تتبنى موقفًا تنافسيًا للغاية «التراجع عن المنافسين»؛ (7) بشكل عام، فإن كبار المديرين في الشركة لديهم... (1) = نزعة قوية للمشاريع منخفضة المخاطر (مع معدلات عائد عادية ومحددة)، (7) = نزعة قوية للمشاريع عالية المخاطر «مع فرص عوائد عالية جدًا»؛ (8) بشكل عام، يعتقد كبار المديرين في الشركة أن... (1) = من وجهة النظر المبنية على طبيعة البيئة، من الأفضل استكشافها تدريجيًا من خلال السلوك الخجول المتزايد، (7) = من وجهة النظر المبنية على طبيعة البيئة، الأعمال الجريئة وواسعة النطاق ضرورية لتحقيق أهداف الشركة؛ (9) عند مواجهة مواقف اتخاذ القرار التي تنطوي على عدم اليقين، فإن الشركة... (1) = عادة ما تتبنى موقفًا حذرًا، «انتظر وانظر» من أجل تقليل احتمالية اتخاذ قرارات مكلفة، (7) = عادة تتبنى الموقف الجريء والعدواني من أجل تعظيم احتمالية استغلال الفرص المحتملة. تم التحقق من صحة هذا المقياس جيدًا واستخدامه على نطاق واسع في أبحاث التوجيه والريادة، 2017، Vu، 2017. باختصار، يُظهر هذا المقياس مستويات مقبولة من الموثوقية ( $\alpha = 0.925$ )؛ ( $CR = 0.938$ ) والصلاحية ( $AVE = 0.628$ )، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

د. المتغيرات الضابطة:

بناءً على الدراسات السابقة، اعتمدت هذه الدراسة على متغيرين ضابطين هما: (عمر الشركات وحجم الشركات)؛ لدراسة أثرهما على التوجه الريادي في المنظمات، والالتزام بالقيم المالية الإسلامية، وجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي. فيما يتعلق بالمتغير الضابط الأول (عمر الشركة)، تم حساب عمر الشركة بناءً على عدد سنوات التشغيل، حيث اهتمت هذه الدراسة بهذا المتغير نظرًا لتأثيره الهام على العمليات والنتائج التنظيمية للشركات (Zahra and Garvis, 2011)، أما فيما يخص المتغير الضابط الثاني (حجم الشركة)، تم حساب عمر الشركة بناءً على عدد الموظفين بدوام كامل داخل الشركة، حيث اهتمت هذه الدراسة بهذا المتغير لأنه يؤثر بشكل كبير على نمو ومخرجات الشركات.

### نتائج الدراسة:

أوضحت النتائج الرئيسية لهذه الدراسة في الجدول أدناه رقم (2)، عدم وجود علاقة بين الالتزام بالقيم المالية الإسلامية والتوجه الريادي في المنظمات. فقد يرجع ذلك إلى مستوى الالتزام بالقيم المالية الإسلامية في المنظمات، كلما انخفض مستوى الالتزام بالقيم المالية الإسلامية في المنظمات قد يؤثر على توجهها نحو ريادة الأعمال بشكل سلبي، وهذا قد يحتاج إلى مزيد من الدراسات المستقبلية المكثفة لمعرفة عند أي درجة من الالتزام بالقيم المالية الإسلامية قد يؤثر إيجابيًا على توجه نحو ريادة الأعمال في المنظمات. لكن أظهرت نتائج هذه الدراسة، أن هناك روابط قوية بين توجه المنظمات نحو ريادة الأعمال وجودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. وبشكل أكثر تحديدًا توضح النتائج أنه، كلما ارتفع مستوى توجه المنظمات نحو ريادة الأعمال، فإن ذلك سوف يزيد من مستوى جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. كما أكدت هذه الدراسة الأثر الإيجابي لالتزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية على جودة اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، وبالتالي لم تؤكد هذه الدراسة الفرضية حول الدور الإيجابي الوسيط الدور الوسيط للتوجه الريادي في الشركات بين الالتزام بالقيم المالية الإسلامية وجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي كما هو مفترض.

الجدول (2): إجمالي التأثيرات.

	Relationships	Sample	Sample Mean ((M	Standard Deviation ((STDEV	T Statistics ((O/ST-(IDEV	P Values
H <sub>1</sub>	AIFV → EO	0.066	0.066	0.053	1.241	0.214
H <sub>2</sub>	EO → SDMQ	0.188	0.191	0.045	4.178	***0.000
H <sub>3</sub>	AIFV → SDMQ	0.323	0.327	0.050	6.472	***0.000
H <sub>4</sub> AIFV → EO → SDMQ						0.234
0.021						
0.022						
0.018 1.190						

الجدول (3): إجمالي التأثيرات للمتغيرات الضابطة على التوجه الريادي وجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

	Relationships	Sample	Sample Mean ((M	Standard Deviation ((STDEV	T Statistics ((O/ST-(IDEV	P Values
1	Co Age -> EO	-0.238	-0.238	0.049	4.880	***0.000
2	Co Age -> SDMQ	-0.022	-0.022	0.051	0.430	0.667
3	Co Size -> EO	0.449	0.449	0.044	10.292	***0.000
4	Co Size -> AIFV	0.009	0.008	0.057	0.155	0.877

كما هو موضح في الجدول (3)، فإن النتائج الرئيسية لهذه الدراسة تظهر أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01) للمتغير الضابط عمر الشركة على توجهها نحو ريادة الأعمال، حيث أظهرت النتائج أن P Values لهذه العلاقة (0.000)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تظهر العلاقة الإيجابية بين عمر الشركة وتوجهها نحو ريادة الأعمال، ومع ذلك، لم تظهر نتائج هذه الدراسة أي تأثير للمتغير الضابط عمر الشركة على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أظهرت النتائج أن P Values للعلاقة بينهما (0.667)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تظهر العلاقة السلبية بين عمر الشركة وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما تظهر هذه الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01) للمتغير الضابط حجم الشركة على توجهها نحو ريادة الأعمال، حيث أظهرت النتائج أن P Values لهذه العلاقة (0.000)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تظهر العلاقة الإيجابية بين توجهها نحو ريادة الأعمال والتزامها بالقيم المالية الإسلامية، ومع ذلك، لم تظهر نتائج هذه الدراسة أي تأثير للمتغير الضابط حجم الشركة على جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أظهرت النتائج أن P Values للعلاقة بينهما (0.877)، وبالتالي فإن هذه النتيجة تظهر العلاقة السلبية بين حجم الشركة وجودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وبعد إجراء التحليل الإحصائي لنموذج الدراسة، توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها:

- يشير الارتباط الإيجابي بين تبني القيم المالية الإسلامية وجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي إلى أن القيم المالية الإسلامية ستساعد صانعي القرار الاستراتيجيين على اتخاذ قرارات استراتيجية مميزة وبجودة عالية. يمكن تحقيق ذلك من خلال مبادئ الشريعة التالية. على سبيل المثال، يمكن لصناع القرار الاستراتيجيين تجنب المشاركة في الأنشطة المحظورة بموجب القيم الإسلامية، مثل القروض القائمة على الفائدة والمقامرة، وبهذه الطريقة يضمن متخذو القرارات الاستراتيجية أن أي معاملات مالية ستم من خلال أنشطة اقتصادية حقيقية

وعادلة وأخلاقية وواضحة لا تقوم على الجهل أو نقص المعرفة، والتي ستعود بفوائد اقتصادية على شركاتهم والمجتمع بشكل عام.

- تشير العلاقة الغير إيجابية ما بين الالتزام بالقيم المالية الإسلامية والتوجه الريادي إلى أن تبني القيم المالية الإسلامية لا يكفي لكي يعزز إجراءات ريادة الأعمال (الابتكار والمخاطرة والاستباقية) للشركات ويشجع صانعي القرار على الاستفادة من الفرص، بل لابد أن يكون هناك تطبيق حقيقي والالتزام واقعي في أرض الواقع من هذه المنظمات بالقيم المالية الإسلامية، حتى يكون لها أثر إيجابي على توجه المنظمات نحو ريادة الأعمال.

- أن الالتزام بالقيم المالية الإسلامية والتوجه الريادي في المنظمات يعتبر من الموارد غير الملموسة التي تعزز وتحقق المزايا التنافسية للشركات.

- أن وجود ارتباط إيجابي بين الالتزام بالقيم المالية الإسلامية والتوجه الريادي وجودة اتخاذ القرار الاستراتيجي سوف يحفز المنظمات لزيادة قدراتها التنافسية مما يساهم في تحقيق أقصى قدر ممكن من الفوائد من خلال اختيار قرارات استراتيجية جيدة.

- لا يمكن تعميم النتائج على منطقة الشرق الأوسط بأكملها أو على جميع الدول العربية، حيث إن عينة الدراسة اقتصرت على الشركات التي تندرج تحت القطاع المالي في المملكة العربية السعودية.

- أن الشركات التي تتلزم بالقيم المالية الإسلامية من المرجح أن تتخذ قرارات استراتيجية عالية الجودة.

### الخاتمة والتوصيات:

أن التزام المنظمات بالقيم المالية الإسلامية سوف يساهم في التحسين من جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي، ففي ضوء ذلك توصي هذه الدراسة بالتالي:

- ضرورة الالتزام الحقيقي والواقعي بالقيم المالية الإسلامية في المنظمات حتى يكون لهذه القيم أثر إيجابي على توجه المنظمات نحو ريادة الأعمال.

- ضرورة اعتماد صناع القرار الاستراتيجيين بالمنظمات على القيم المالية الإسلامية كمحفز لتوجيه ريادة الأعمال للشركات وتحسين أدائها، وذلك من خلال اعتمادها على جميع الفرص الممكنة والمتاحة في البيئة المحيطة بالمنظمات.

- ضرورة محاولة صناع القرار الاستراتيجي داخل المنظمات بشتى الطرق للاستفادة من الفرص الجديدة المتاحة، والتي قد تكون في هيئة أفكار وتحويلها إلى نماذج عمل يمكن تطبيقها على أرض الواقع بإتقان وجودة، وذلك من خلال حسن استغلال تلك الأفكار والموارد المتاحة والتخطيط لها بالعمل المنتظم وبذل الجهد والمجازفة لتحقيق مكاسب وعوائد اجتماعية واقتصادية على حدٍ سواء.

- السعي الدؤوب وراء الفرص الجديدة، وتبني الأفكار المبتكرة، مع اتخاذ قرارات جريفة قد تكون محفوفة بالمخاطر؛ لتحقيق مزايا تنافسية من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية سريعة وعالية الجودة وفعّالة.

- توصي هذه الدراسة بالبحث مستقبلاً في أثر الالتزام الحقيقي والواقعي بالقيم المالية الإسلامية في المنظمات على الحد والتقليل من السلوك السياسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبالتالي دراسة أثر ذلك في الحد أو التقليل على تحسين جودة القرارات الاستراتيجية في المنظمات، لما لهذا السلوك من آثار ضارة على مخرجات المنظمات.

## الدعم المالي

يؤكد الباحثون أن هذا العمل العلمي لم يحصل على أي دعم مالي من أي جهة حكومية أو خاصة، وأنه تم إعداده وتمويله ذاتياً.

## الإفصاح والتصريحات:

**تضارب المصالح:** ليس لدى المؤلفون أي مصالح مالية أو غير مالية ذات صلة للكشف عنها. المؤلفون يعلنون عن عدم وجود أي تضارب في المصالح.

**الوصول المفتوح:** هذه المقالة مرخصة بموجب ترخيص إسناد الإبداع التشاركي غير تجاري 4.0 الدولي (CC BY-NC 4.0)، الذي يسمح باستخدام والمشاركة والتعديل والتوزيع وإعادة الإنتاج بأي وسيلة أو تنسيق، طالما أنك تمتع الاعتماد المناسب للمؤلف (المؤلفين) والمصدر، قم بتوفير رابط لترخيص المشاع الإبداعي، ووضح ما إذا تم إجراء تغييرات. يتم تضمين الصور أو المواد الأخرى التابعة لجهات خارجية في هذه المقالة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقالة، إلا إذا تمت الإشارة إلى خلاف ذلك في جزء المواد. إذا لم يتم تضمين المادة في ترخيص المشاع الإبداعي الخاص بالمقال وكان الاستخدام المقصود غير مسموح به بموجب اللوائح القانونية أو يتجاوز الاستخدام المسموح به، فسوف تحتاج إلى الحصول على إذن مباشر من صاحب حقوق الطبع والنشر. لعرض نسخة من هذا الترخيص، قم بزيارة:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>

## قائمة المصادر والمراجع:

- أحمد بن حنبل. مسند الإمام أحمد بن حنبل. الطبعة الأولى. بيروت: مؤسسة الرسالة، 2001.
- الهامش: أحمد بن حنبل، مسند الإمام أحمد بن حنبل (بيروت: مؤسسة الرسالة، 2001)، ج... ص...
- الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى. الجامع الكبير (سنن الترمذي). الطبعة الأولى. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1996.
- الهامش: أبو عيسى الترمذي، الجامع الكبير (سنن الترمذي) (بيروت: دار الغرب الإسلامي، 1996)، ج... ص...
- النسائي، أبو عبد الرحمن أحمد بن شعيب. السنن الكبرى. الطبعة الأولى. بيروت: مؤسسة الرسالة، 2001.
- الهامش: أبو عبد الرحمن النسائي، السنن الكبرى (بيروت: مؤسسة الرسالة، 2001)، ج... ص...
- النيسابوري، مسلم بن الحجاج القشيري. صحيح مسلم. تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي. القاهرة: مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه، 1955.
- الهامش: مسلم بن الحجاج النيسابوري، صحيح مسلم، تح: محمد فؤاد عبد الباقي (القاهرة: مطبعة عيسى البابي الحلبي، 1955)، ج... ص...
- النووي، أبو زكريا يحيى بن شرف. المنهاج في شرح صحيح مسلم بن الحجاج. الطبعة الثانية. القاهرة: مؤسسة قرطبة، 1994.
- الهامش: أبو زكريا النووي، المنهاج في شرح صحيح مسلم بن الحجاج (القاهرة: مؤسسة قرطبة، 1994)، ج... ص...
- الحسنائي، صالح مهدي، وأكرم محسن الياسري. مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة. الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع، 2015.
- الهامش: صالح مهدي الحسنائي وأكرم محسن الياسري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الأردن: دار صفا للنشر والتوزيع، 2015)، ص...
- حفيان، ع. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
- الهامش: ع حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015)، ص...
- السويسري، عز الدين علي، ونعمة عباس الخفاجي. الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014.

الهامش: عز الدين علي السويسري ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي (عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2014)، ص... بدبير، رامز عزمي. "دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات مزودي خدمة الإنترنت في قطاع غزة." مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية 18، العدد 2 (2017).

الهامش: رامز عزمي بدبير، "دور شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز الميزة التنافسية لدى شركات مزودي خدمة الإنترنت في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية 18، ع 2 (2017): ص...

حنيفة، ر. وم. هديب. "هيكل حوكمة الشركات وأداء الشركات الماليزية المدرجة." مجلة تمويل الأعمال والمحاسبة، العدد 33 (2006).

الهامش: ر حنيفة وم. هديب، "هيكل حوكمة الشركات وأداء الشركات الماليزية المدرجة"، مجلة تمويل الأعمال والمحاسبة، ع 33 (2006): ص...

الحسيني، أ. خ، وآخرون. "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في الشركات الطبية في بابل." مجلة جامعة بابل 21، العدد 3 (2013): 1419-1445.

الهامش: أ. خ الحسيني وآخرون، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في الشركات الطبية في بابل"، مجلة جامعة بابل 21، ع 3 (2013): ص... حسني، ميسون علي. "الريادة في منظمات الأعمال." مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية 03، العدد 1 (2013).

الهامش: ميسون علي حسني، "الريادة في منظمات الأعمال"، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية 03، ع 1 (2013): ص...

سلمان، أحمد عبد الرزاق. "اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة." مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 4، العدد 8 (2012).

الهامش: أحمد عبد الرزاق سلمان، "اتخاذ القرار من منظور إسلامي دراسة وصفية تحليلية مقارنة"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية 4، ع 8 (2012): ص...

عمر، محمد عبد الحليم. "الضوابط الشرعية للمعاملات المالية الإسلامية." مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، العدد 2 (2017).

الهامش: محمد عبد الحليم عمر، "الضوابط الشرعية للمعاملات المالية الإسلامية"، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، ع 2 (2017): ص...

النعمي، فلاح تايه، ومحمد صاحب سلمان. "القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات." مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 107 (2016).

الهامش: فلاح تايه النعمي ومحمد صاحب سلمان، "القيم الأخلاقية واتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ع 107 (2016): ص...

الياسري، أكرم محسن، وحسين حريجة غالي. "سلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية." المجلة العراقية للعلوم الإدارية 11، العدد 44 (2015).

الهامش: أكرم محسن الياسري وحسين حريجة غالي، "سلوكيات القيادة الأصيلة وتأثيرها في تنمية الموارد البشرية الاستراتيجية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية 11، ع 44 (2015): ص...

## List of Sources and References

- Ahmad bin Hanbal. Musnad al-Imam Ahmad bin Hanbal. 1st ed. Beirut: Mu'assasat al-Risalah, 2001.
- Al-Hasnawi, Salih Mahdi, and Akram Muhsin al-Yasiri. Mafahim Mu'asirah fi al-Idarah al-Istratigiyyah wa Nazariyat al-Munaz zamah [Contemporary Concepts in Strategic Management and Organization Theory]. Jordan: Dar Safa for Publishing and Distribution, 2015.
- Al-Hussaini, A. K., et al. "Idarat al-Jawdah al-Shamilah wa Atha ruha fi Tahqiq al-Mizah al-Tanafusiyyah: Dirasah Maydaniyyah fi al-Sharikat al-Tibbiyyah fi Babil" [Total Quality Management and its Impact on Achieving Competitive Advantage: A Field Study in Medical Companies in Babylon]. Journal of University of Babylon 21, no. 3 (2013): 1419-45.

- Hosni, Maysoun Ali. "Al-Riyadah fi Munazzamat al-A'mal" [Entrepreneurship in Business Organizations]. *Journal of University of Babylon for Humanities* 3, no. 1 (2013).
- Hunt, Shelby D., Lawrence B. Chonko, and James B. Wilcox. "Ethical Problems of Marketing Researchers." *Journal of Marketing Research* 21, no. 3 (1984): 309–24. <https://doi.org/10.1177/002224378402100308>.
- Intezari, Ali. "Looking Beyond Knowledge Sharing: An Integrative Approach to Knowledge Management Culture." *Journal of Knowledge Management* 21, no. 2 (2017): 492–515.
- Jansen, Rob J. G., Petru L. Curşeu, Patrick A. M. Vermeulen, Jac L. Geurts, and Petra Gibcus. "Information Processing and Strategic Decision-Making in Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Human and Social Capital in Attaining Decision Effectiveness." *International Small Business Journal* 31, no. 2 (2013): 192–216. <https://doi.org/10.1177/0266242611406762>.
- Kammer, Alfred, Mohamed Norat, Marco Piñón, Ananthakrishnan Prasad, Christopher Towe, and Zeine Zeidane. *Islamic Finance: Opportunities, Challenges, and Policy Options*. Washington, DC: International Monetary Fund, 2015.
- Marsudi, Rizki Febriani, Chalimatuz Sa'diyah, and Yeyen Pratika. "The Implementation of Islamic Values in Improving the Quality of Employee Performance in Workplace." In *The 2nd International Conference on Islamic Economics, Business, and Philanthropy (ICIEBP), KnE Social Sciences*, 559–75, 2019. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i13.4231>.
- Omar, Muhammad Abd al-Halim. "Al-Dawabit al-Shar'iyah lil-Mu'amalat al-Maliyyah al-Islamiyyah" [Sharia Controls for Islamic Financial Transactions]. *Saleh Kamel Center for Islamic Economics, Al-Azhar University*, no. 2 (2017).
- Salahudin, Shahrul Nizam bin, Siti Sarah binti Baharuddin, Muhammad Safizal Abdullah, and Abdullah Osman. "The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment." *Procedia Economics and Finance* 35 (2016): 582–90.
- Salman, Ahmad Abd al-Razzaq. "Ittikhadh al-Qarar min Manzur Islami: Dirasah Wasfiyyah Tahliliyyah Muḥararah" [Decision Making from an Islamic Perspective: A Comparative Descriptive Analytical Study]. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences* 4, no. 8 (2012).
- Shafique, Muhammad Nasir, Naveed Ahmad, Muhammad Khurshid, and Hafiz Ahmad. "Islamic Values & Principles in the Organization." *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)* 5, no. 2 (2015): 14.
- Tag el-Din, Seif el-Din Ibrahim. "Towards a New Islamic Product for Industrial Market Futures: The Istisnaa-hedge for Musharakah Financing." *ISRA International Journal of Islamic Finance* 4, no. 1 (2013): 9–38.
- Zahra, Shaker A., and Dennis M. Garvis. "International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility." *Journal of Business Venturing* 15, no. 5 (2000): 469–92. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00036-1).
- Al-Nasa'i, Abu Abd al-Rahman Ahmad bin Shu'ayb. *Al-Sunan al-Kubra*. 1st ed. Beirut: Mu'assasat al-Risalah, 2001.
- Al-Nawawi, Abu Zakariya Yahya bin Sharaf. *Al-Minhaj fi Sharh Sahih Muslim bin al-Hajjaj*. 2nd ed. Cairo: Mu'assasat Qurtuba, 1994.
- Al-Nisaburi, Muslim bin al-Hajjaj al-Qushayri. *Sahih Muslim*. Edited by Muhammad Fu'ad Abd al-Baqi. Cairo: Issa al-Babi al-Halabi & Co. Press, 1955.
- Al-Nu'aimi, Fallah Tayeh, and Muhammad Sahib Salman. "Al-Qiyam al-Akhlaqiyyah wa Ittikhadh al-Qarar" [Ethical Values and Decision Making]. *Journal of Administration and Economics, Muḥassiriyah University*, no. 107 (2016).
- Al-Suwayisi, Izz al-Din Ali, and Ni'ma Abbas al-Khafaji. *Al-Mizah al-Tanafusiyyah waqfa Manzur Iḥṭarigiyyat al-Taghyir al-Tanzimi* [Competitive Advantage from the Perspective of Organizational Change Strategies]. Amman: Dar al-Ayyam for Publishing and Distribution, 2014.
- Al-Tirmidhi, Abu 'Isa Muhammad bin 'Isa. *Al-Jami' al-Kabir (Sunan al-Tirmidhi)*. 1st ed. Beirut: Dar al-Gharb al-Islami, 1996.
- Al-Yasiri, Akram Muhsin, and Hussain Harijah Ghali. "Sulukiyyat al-Qiyadah al-Asilah wa Ta'thiruha fi Tanmiyat al-Mawarid al-Bashariyyah al-Iḥṭarigiyyah" [Authentic Leadership Behaviors and Their Impact on Strategic Human Resource Development]. *Iraqi Journal of Administrative Sciences* 11, no. 44 (2015).
- Badeer, Ramez Azmi. "Dawr Shabakat al-Tawasul al-Ijtima'i fi Ta'ziz al-Mizah al-Tanafusiyyah lada Sharikat Muzawwidi Khidat al-Internet fi Qita' Ghazzah" [The Role of Social Media Networks in Enhancing Competitive Advantage Among ISP Companies in the Gaza Strip]. *Al-Azhar University Journal, Humanities Series* 18, no. 2 (2017).
- Branine, Mohamed, and David Pollard. "Human Resource Management with Islamic Management Principles: A Dialectic for a Reverse Diffusion in Management." *Personnel Review* 39, no. 6 (2010): 712–27. <https://doi.org/10.1108/00483481011075576>.
- Dabić, Marina, Darko Tipurić, and Najla Podrug. "Cultural Differences Affecting Decision-Making Style: A Comparative Study Between Four Countries." *Journal of Business Economics and Management* 16, no. 2 (2015): 275–89. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.859172>.
- Hafyan, A. *Dawr Idarat al-Mawarid al-Bashariyyah fi Tahqiq al-Mizah al-Tanafusiyyah fi al-Munazzamat* [The Role of Human Resource Management in Achieving Competitive Advantage in Organizations]. Amman: Dar al-Ayyam for Publishing and Distribution, 2015.
- Hakeem, Abdulwahab. "The Influence of Adherence to Islamic Financial Values and Entrepreneurial Orientation on Strategic Decision-Making Effectiveness: The Case of Saudi Arabian Companies." *Doctoral dissertation, University of Glasgow*, 2020.
- Hanifa, R., and M. Hudaib. "Haykal Hawkam al-Sharikat wa Ada' al-Sharikat al-Maliziyyah al-Mudrajah" [Corporate Governance Structure and Performance of Malaysian Listed Companies]. *Journal of Business Finance & Accounting*, no. 33 (2006).
- Helmy, Sara, Ashraf Labib, and Abdelsalam Aboukahf. "The Impact of Islamic Values on Interpersonal Relationship Conflict Management in Egyptian Business Organizations 'An Applied Study'." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 143 (2014): 1090–1110. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.561>.