

القيادة الريادية ودورها في تعزيز جاهزية رأس المال البشري دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في معمل سمنت الكوفة الجديد

أ.م.د. رافد حميد الحدراوي¹ ، م.م. عدنان رحيم الدحيدحاوي² ، م.م. زهير وسمي الشمري³

الخلاصة

تهدف الدراسة إلى تشخيص مستوى اهتمام المنظمة قيد البحث (معمل سمنت الكوفة الجديد) بمتغيري البحث (القيادة الريادية وجاهزية رأس المال البشري) ، فضلاً عن اختبار علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية . انطلق البحث من مشكلة واقعية تجسدت بالحاجة الماسة الى تعزيز جاهزية رأس المال البشري في المعمل ليكون قادراً على مواجهة التحديات البيئية والتغييرات المتسارعة والمنافسة الحادة وذلك من خلال اعتماد نمط القيادة الريادية لتحقيق ذلك. اذ مثلت القيادة الريادية المتغير المستقل في البحث الحالي بأبعادها الاربعية (التواصل، التحفيز، التوجه الاستراتيجي، الدعم الشخصي) وجاهزية رأس المال البشري بأبعادها (المعرفة، المهارة، والقيم)، واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح للباحث المجال لتقديم الاطر النظرية والفكرية لمتغيرات بحثه ووصفها لعينة البحث من خلال استمارة الاستبيان التي اعدت لهذا الغرض بوصفها الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ومن ثم اختيار الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليلها. حيث يبلغ حجم العينة (193) فرداً، اذ تكونت الاستبانة من مجموعة من الفقرات توزعت على متغيري البحث (القيادة الريادية وجاهزية رأس المال البشري) بإبعادها الفرعية تم تصميمها بالاعتماد على مقاييس علمية محكمة. فضلاً عن ذلك سيتم تحليل بياناتها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي الجاهز SMART pls وبعد التعرف على نتائج البحث سيتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات الواقعية وعلى ضوءها سيقدم الباحثون عدداً من التوصيات معززة بأليات العمل التي من شأنها ان تساعد المعمل قيد الدراسة في تعزيز جاهزية رأسماله البشري ليكون قادراً لمواجهة التحديات القائمة .

الكلمات المفتاحية : القيادة الريادية، جاهزية رأس المال البشري، التواصل، التحفيز، المعرفة

Entrepreneurial Leadership and its Role in Enhancing Human Capital Readiness An Analytical Study of the Opinions of a Number of Workers in the New Kufa Cement Factory

Rafid Hamid Al-Hadrawi¹ , Adnan Rahim Al-Dhaidhawi² ,
Zuhair Wasme Al-Shammary³

Abstract

The study aims to diagnose the level of interest of the organization under research (the new Kufa Cement Factory) in the research variables (entrepreneurial leadership and human capital readiness), as well as to test the influence relationships between the main and sub-variables of the research. The research started from a realistic problem embodied in the urgent need to enhance the readiness of human capital in the laboratory to be able to face environmental challenges, rapid changes and intense competition, by adopting a pioneering leadership style to achieve this .

As the entrepreneurial leadership represented the independent variable in the current research with its four dimensions (communication, motivation, strategic direction, personal support) and the readiness of human capital with its dimensions (knowledge, skill, and values), the appropriate statistical methods for analysis. As the size of this sample reached (193) employees, The questionnaire consisted of a set of paragraphs distributed on the two research variables (entrepreneurial leadership and human capital readiness) with their sub-dimensions, which were designed based on accurate scientific

انتساب الباحثين

¹ كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة،
العراق، النجف، 54001

¹rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq

² ديوان الجامعة، جامعة الكوفة، العراق،
النجف، 54001

²adnanr.hamad@uokufa.edu.iq

³ كلية التربية الأساسية، جامعة واسط،
العراق، واسط، 52001

³za.salman@uowasit.edu.iq

المؤلف المراسل

معلومات البحث

تأريخ النشر : آب 2022

Affiliation of Authors

¹ College Administration and
Economics, University of Kufa,
Iraq, Najaf, 54001

¹rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq

² University Bureau, University
of Kufa, Iraq, Najaf, 54001

²adnanr.hamad@uokufa.edu.iq

³ College of Basic Education,
University of Wasit, Iraq, Wasit,
52001

³za.salman@uowasit.edu.iq

³ Corresponding Author

Paper Info.**Published:** Aug. 2022

standards. In addition, its data was analyzed using the ready-made statistical program SMART pls. The research reached a set of conclusions, the most prominent of which are: The entrepreneurial leadership has a significant impact on the readiness of human capital, in addition to that, the practices followed by the examined laboratory concerning the dimension of motivation have no actual impact on the readiness of human capital.

Keywords: entrepreneurial leadership, human capital readiness, communication, motivation, knowledge

المقدمة:

أصبح مفهوم ريادة الأعمال رائجاً لأول مرة في عام (2000) من قبل (McGrath & MacMillan) الذي أشار إلى أن نوعاً جديداً من القيادة مطلوب في الأسواق الديناميكية حيث يتزايد عدم التأكد التنافسي، ازداد اهتمام المنظمات بريادة الأعمال في السنوات الأخيرة، بسبب التقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة التي كان لها تأثير كبير على بيئة الأعمال، والبيئة التنافسية للمنظمات المحلية والدولية والعالمية. مما أدى تزايد الاهتمام بهذا الموضوع ، لما له من دور في نمو الاقتصاد الدولي على المستوى الكلي، ونمو المنظمات وتوسعها ووصولها إلى تحقيق الموارد المالية والمادية ، كما أن موضوع ريادة الأعمال من الموضوعات المهمة ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال ، ازدادت أهمية الموضوع كأحد الخيارات التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف مع متطلبات البيئة التنافسية والتغيير ، وهنا يبرز دور القيادة الريادية بتحقيق جاهزية رأس المال البشري من خلال تحفيز هذه المنظمات مواردها البشرية وتوجيهها نحو الوفاء بمسؤولياتها، إذ أصبحت المنظمات الاعمال بإدراك تام بأهمية الموارد البشرية ، بوصفها أهم عنصر من العناصر في ظل التغيرات والمنافسة العالمية بين المنظمات للوصول الى تحقيق ميزة تنافسية في السوق أصبح نمط القيادة الريادية مهما في القرن الحادي والعشرين، وكذلك فإن القيادة الريادية قادرة على تحفيز الافراد نحو التغيير والابتكار لكسب الفرص الاستثمارية، وقد استعرض المبحث الأول منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فقد سلط الضوء على الإطار النظري للدراسة بمتغيريها، لتأسيس ركيزة معرفية يستند إليها في اطار العمل الميداني، فيما وظف المبحث الثالث لتناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها والتوصيات المستوحاة مما تم التوصل إليه من استنتاجات.

أولاً: مشكلة البحث

برزت مشكلة البحث كون معظم المنظمات اليوم تقتصر إلى جاهزية رأس المال البشري ، وانخفاض في الإنتاجية نتيجة لانعدام الكفاءة

لدى العاملين، مما ينعكس سلباً على أداء المنظمة، وايضا يؤدي انخفاضاً في مستويات الانتاج و الخدمات المقدمة. أصبحت أساليب القيادة أحد الأركان الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها في القرن الحادي والعشرين، ويمكننا أن نزيد على ذلك أهمية وجود قادة يمكنهم تعزيز القدرات الريادية واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين في المنظمة، كالقيادة الريادية التي توظف الإبداع والتكتيكات المبتكرة في ضوء امكانيات الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة [1]، برزت عن الاتجاهات والطرق الإدارية الحديثة، ظهور قيادة رائدة تسعى إلى تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وفرص الاستثمار مع تجنب المخاطرة من أجل تحسين وتقديم خدمات عالية الجودة، ومن هنا انبثقت اساليب جديدة من الاتجاهات والأساليب الإدارية. تسعى الى التخفيف من شدة المنافسة والصراعات التنظيمية في البيئتين الداخلية والخارجية، ومن خلال هذا المنطلق تبلورت عن مشكلة واقعية في معمل اسمنت الكوفة التي بينتها استمارة الفحص الأولية بعدم جاهزية راس المال البشري بشكلها الاولي حسب راي العاملين في المعمل المبحوث وبناء لذلك صيغ التساؤل الرئيس الآتي: (هل يسهم تبني نمط القيادة الريادية في تعزيز جاهزية رأس المال البشري في معمل سمنت الكوفة الجديد)؟ وتفرعت عنه التساؤلات الآتية:

- 1- ما مستوى اهتمام المعمل المبحوث بالقيادة الريادية ؟
- 2- ما مستوى الاهتمام بجاهزية راس المال البشري وأبعاده في المعمل المبحوث ؟
- 3- ما مدى تأثير القيادة الريادية في جاهزية راس المال البشري ؟

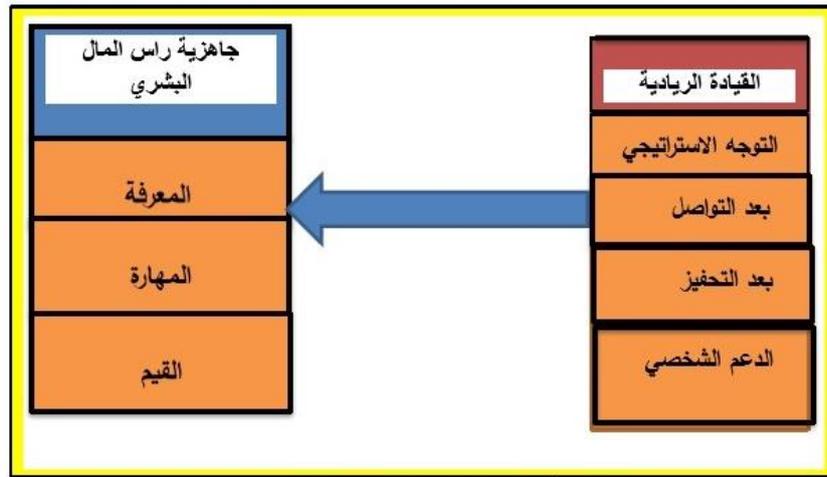
ثانياً: أهمية البحث:-

تتبع أهمية الدراسة من حقيقة أن موضوع البحث مهم وحيوي في بقاء المنظمات في عالم الأعمال اليوم ، حيث إنه سيتمنح المنظمة صفة التميز على الآخرين وتحقيق قيادة تنظيمية مؤهلة لمواكبة الصراع التنافسي من أجل الحصول على عوائد أعلى من المتوسط وهذا بدوره لا يتحقق إلا من خلال القيادة الريادية

- 2-تحديد مستوى اهتمام المعمل المبحوث بجاهزية راس المال البشري في المنظمة.
3. اختبار وتحليل تأثير القيادة الريادية في جاهزية راس المال البشري .
- 4- التعرف على البعد الاكثر تأثيرا من ابعاد القيادة الريادية في جاهزية راس المال البشري .

رابعاً :- مخطط البحث

يمثل مخطط البحث الفرضي على اهداف البحث واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الريادية وابعاده(التوجه الاستراتيجي ، والتواصل ، التحفيز ، الدعم الشخصي) بالاستناد إلى الباحثين [2]، والمتغير التابع جاهزية راس المال البشري وابعاده(المعرفة، المهارة، والقيم) بالاعتماد على الباحث [3]، وكما يوضحه الشكل (1).



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

- ب-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده التواصل في أبعاد جاهزية راس المال البشري على المستوى الكلي.
- ج-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بعد التحفيز على أبعاد جاهزية راس المال البشري على المستوى الكلي.
- د- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده الشخصي على أبعاد جاهزية راس المال البشري على المستوى الكلي.

خامساً: فرضيات البحث

بنيت الدراسة الحالية على جملة فرضيات جسدت اهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها، كما ما يأتي:

- فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية للتأثير: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادة الريادية في جاهزية راس المال البشري على المستوى الكلي وتفرع منها اربع فرضيات فرعية على النحو الآتي:

أ-الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لبعده التوجه الاستراتيجي في جاهزية راس المال البشري على المستوى الكلي.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

شكل العاملون في معمل سمنت الكوفة الجديد مجتمعاً للبحث الحالي إذ تم التركيز على الافراد ذي الخبرة ممن يحملون مؤهلات اكااديمية , اذ بلغ عددهم (365) وتم اختيار عينه عشوائية بلغت (193) فرداً للاجابة عن فقرات الاستبيان البالغة (21) فقرة توزعت على متغيري البحث القيادة الريادية بواقع (12) فقرة وجاهزية رأس المال البشري بواقع (9) فقرات.

سابعاً: صدق وثبات مقياس البحث :

يتطلب التحقق من جودة البيانات قبل اختبارها ولأجل ذلك قام الباحثين بالتحقق من تناسق البيانات ومدى انتمائها الى متغيراتها (الصدق الظاهري وصدق المحتوى) , إذ تم عرض اداة القياس (استمارة الاستبيان) على عدد من (الخبراء) ذوي الخبرة في مجالات اختصاصهم, وتم الاخذ بملاحظاتهم. فضلاً عن ذلك تم اختبار ثبات المقياس بمتغيراته الرئيسة والفرعية كافة باحتساب معامل (Corrbach Alpha) وكما في الجدول (1):

جدول (1) اختبار ثبات مقياس البحث

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
بعد التواصل	3	.0797
التحفيز	3	.0728
التوجه الاستراتيجي	3	.0873
الدعم الشخصي	3	.0814
القيادة الريادية	12	.0919
بعد المهارة	3	.0817
بعد المعرفة	3	.0814
بعد القيم	3	.0775
جاهزية رأس المال البشري	9	.0853
كامل المقياس	21	.0924

المصدر: الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23).

القيادي المتميز والقادرة على توليد الافكار الاساسية والقابلية على تشجيع الرؤوسين على تنفيذ الروى أخذين بنظر الاعتبار العوامل البيئية والأخلاقية عند اتخاذ القرارات من أجل خلق قيمة استراتيجية. وتُعرّف ايضاً على أنها أسلوب قيادة فريد يركز على مساهمة المواهب المتنوعة للمنظمة على العمل معاً لتكون أكثر إبداعاً وابتكاراً من أجل الاستجابة لبيئة الأعمال غير المؤكدة (عملية الابتكار) وإنتاج استراتيجيات ونتائج مقنعة [2].

هي عملية تكاملية تركز في التأثير على المنظمات من خلال التكامل المباشرة بين القيادة و الابتكار لأجل خلق قيمة لأصحاب المصلحة لايتنكر فرص فريدة و توفير حزمة من الموارد لتحقيق للاستجابة السريعة [2].

ومن خصائص القادة الرياديين انهم يظهرون التعاطف مع أنفسهم وأماكن عملهم، ويتخذون الإجراءات ويطورون الفرص التي تولد قيمة لشركاتهم وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل، لا ينبغي الخلط بين القيادة الريادية و الريادة، كونها نهجاً ادارياً جديداً

يتبين من نتائج جدول (1) الخاصة بمعاملات " Corrbach Alpha" أن اداة قياس البحث تتصف بالثبات المطلوب على المستوى الكلي, اذ بلغ معامل الثبات الكلي (92%) , اما على مستوى متغيري البحث وابعادهما الفرعية تراوحت بين (0.728 – 0.919) وبهذا تحقق الثبات المطلوب لان المعاملات كافة كانت اكبر من (0.67)

المبحث الثاني : الاطار النظري للبحث

1- القيادة الريادية

اولاً:- مفهوم القيادة الريادية.

يشير مفهوم الريادة الى سعي الادارة لتحقيق الفرص المتاحة للمنظمة في ضوء الامكانيات المحدودة [4]، والقادة الرياديون هم أولئك الذين يستخدمون معارفهم وقدراتهم الفريدة من أجل تعظيم الابتكار واستكشاف فرص جديدة [5].

تمثل القيادة الريادية نوع جديد وناشئ من القيادة والتي تجمع بين الصفات القيادية وروح المبادرة للقائد [6]، بأنها ذلك الاسلوب

ثالثاً: أبعاد القيادة الريادية:

حدد [2]، أربعة أبعاد للقيادة الريادية وهي على النحو التالي:

1-بعد التوجه الاستراتيجي :

يُعد البعد الاستراتيجي بقدرة المنظمة على تحديد نظامها بطريقة شاملة، مع مراعاة مواردها وأفرادها واستراتيجيتها ونموذج أعمالها فضلاً عن ذلك فإنه يعطي المنظمة مرونة أكبر باتخاذ القرارات والجاهزية لمواجهة عدم التأكد البيئي. إن القدرة على التفكير في الوقت المناسب من خلال فهم الفجوة بين الواقع الحالي والإمكانات المستقبلية ستزيد من جودة اتخاذ القرار وسرعته، كمتناول البعد قابلية المنظمة على وضع فرضيات واختبارها بكفاءة في سياق بيئة العمل المعقدة والمتغيرة، حدد [12]، خمس مراحل تمر بها الاستراتيجية لضمان تحقيق النجاح للمنظمة، **خلق القيمة، تطوير الاستراتيجية، أقرار الاستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجية، مراقبة تنفيذ الاستراتيجية**

2-بعد التواصل.

يُعد بعد التواصل بكيفية توزيع هذه الرؤية للإمكانات المستقبلية في جميع أنحاء المنظمة، أيضاً يتعامل مع القدرة على إقناع الأفراد وإدارة النزاعات وتعزيز إدارة المعرفة من خلال التعرف على المشاعر في التفاعلات الاجتماعية، التواصل أمر بالغ الأهمية للقيادة الريادية الفعالة، التي تبدأ بإقناع الآخرين بالعمل نحو هدف مشترك.

التواصل مهم لقيادة ريادة الأعمال الفاعلة، التي تتعامل أولاً مع التأثير على الآخرين نحو هدف مشترك من خلال تشارك القيادة الريادية رؤية الإمكانات المستقبلية التي تمكن المنظمة من تحويل مجموعات المعاملات الحالية إلى عملية خلق القيمة لأصحاب المصلحة الذين يستخدمون الابتكار ومجموعة من الموارد للاستجابة للفرص المعترف بها لتحقيق الميزة التنافسية.

3- البعد التحفيزي .

البعد التحفيزي يُعد بالسلوك البشري داخل المنظمة، والذي له تأثير على تحفيز الناس وإدراكهم. يبعث الدافع البشري مهمًا في عملية تنظيم المشاريع يركز على القدرة على تشجيع الموظفين، والتعرف على الاحتياجات التنظيمية، والحفاظ على روح المبادرة بين الموظفين، وامتلاك الثقة بالنفس للتأثير على الآخرين.

يُعد البعد التحفيزي بالقدرة على تحفيز الأفراد في المنظمة لفهم احتياجات المنظمة، والحفاظ على روح المبادرة بين الموظفين واكتساب الثقة بالنفس من أجل التأثير على الآخرين. تدور القيادة الريادية حول استخدام الدافع الإيجابي لإدارة وخلق التحولات [13]، تؤثر عقول الأفراد وذكائهم وتنوعهم الفردي في المخاطرة

غالبًا ما يركز عليّة رواد الأعمال ككتوئين أعمال تجارية جديدة. أو البحث عن الفرص خارج أعمالهم التجارية الخاصة [7]. وفقاً للأدبيات الخاصة بريادة الأعمال هناك أربعة متطلبات في الأقل تعزز نشاط الريادة في المنظمة.

- 1-وجود رؤية ريادية والتواصل الفعال معها.
 - 2-العمليات التي ترعى وتدعم مبادرة ريادة الأعمال، مثل أنظمة التصميم السريع للمنتج، والتطوير، والتسويق.
 - 3-وجود عمليات مناسبة لتوليد أو تأمين الموارد والخبرات لجهود ريادة الأعمال.
 - 4-القدرة على تسهيل الاستكشاف المستمر وتوليد الأفكار [8].
- القيادة الريادية هي إحدى ممارسات القيادة الفريدة التي توجه القادة نحو تحقيق رؤية المنظمة وأهدافها والاستفادة من الفرص الجديدة لتحقيق للأداء الفعال للمنظمات [9].

ثانياً. أهمية القيادة الريادية :

حظي هذا النوع من القيادة باهتمام متزايد من كل من العلماء والممارسين نظراً لأهميته في تحسين القدرة التنافسية والنجاح والنمو لجميع أنواع الأعمال ولن يكتمل النهج الريادي من دون اعتراف القيادة بالجانب الأخلاقي للأعمال، على الرغم من حقيقة أن الأخلاق مهمة صعبة لرواد الأعمال، فإن نظام القيم هو المفتاح لبناء نهج أخلاقي لرائد الأعمال في جميع القرارات الحاسمة من خلال إظهار الصدق والنزاهة والأخلاق التي تمكن القائد بتحقيق الفرص الفريدة، كما تطورت أبحاث أخلاقيات القيادة الريادية واصبحت تحاكي جميع الافراد [6]. وتعمل القيادة الريادية على تحسين الابتكار من خلال تطوير رؤية ريادية ملهمة، لتحقيق الرؤية، لتحقيق الهدف، يجب على القادة الرياديين تعزيز مواقف موظفيهم وكفاءتهم الذاتية في ابتكار أفكار جديدة وكذلك توجيههم لوضع أفكار جديدة موضع التنفيذ [10].

- عده [11]، القيادة الريادية من أهم مكونات عملية النمو الاقتصادي للمنظمات، تظهر أهميتها في النقاط التالية:
- 1- تعد عاملاً حاسماً في خلق الحيوية والابتكار في المنظمة.
 - 2- لا يقتصر دورها على اكتشاف التكنولوجيا وتحولها، بل على تغيير أوجه القصور أو عدم الكفاءة في الاقتصاد
 - 3- عدت الأداة الحاسمة لدفع التغيير في المنظمات بشكل عام.
 4. وسيلة لتطوير الأعمال وزيادة العوائد وتعزيز الربحية وإضافة القيمة.

البشري من أهم ركائز نجاح المشروع ونموه لذلك ، يجب على الإدارة العليا الاستعانة بالأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة والمهارة ، إضافة الى القدرة على الإبداع والابتكار من أجل الاستفادة من مساهماتهم في تطوير الأنظمة والأنشطة والأعمال وكذلك تطوير استراتيجية تضمن استمرارية المشروع وتشكيل ميزة تنافسية مستدامة.

يرى ((Paul Hausa)) رئيس الفرع الأمريكي لشركة ((Sharp)) اليابانية أنه في الماضي كانت المنظمات ذات الآلات والمعدات المتطورة تتمتع بميزة تنافسية ، ولكن اليوم تمتلك جميع تلك المنظمات الآلات والمعدات المتطورة نفسها ، لكن الاختلاف بين تلك المنظمات هو يتعلق بالموارد البشرية وما تمتلكه من مهارات تحقق التمايز بين تلك المنظمات

يشير Peter Drucker إلى أن المنظمة مهما كانت طبيعتها ونوعيتها وملكيته فان لها موردا حقيقيا واحدا هو العنصر البشري ، فهو مصدر الإبداع والابتكار ومصدر تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار الكامل لطاقته وقدراته ، كما عرّف [20] ، في دراستهما جاهزية رأس المال البشري على أنه المدخلات التي تحصل عليها المنظمة من خلال تدريب مواردها البشرية واستخدامها للتفوق على المنظمات المنافسة الأخرى.

يتضح مما سبق ان جاهزية راس المال البشري هي القدرة على توليد أفكار مختلفة مرتبطة بالنمو الإبداعي والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجية، مما يؤدي الى تحسن القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات.

ثانيا: أهمية جاهزية راس المال البشري.

يؤدي رأس المال البشري دوراً مهماً في المنظمات الحديثة ، خاصة في عصر اقتصاد المعرفة والعولمة. لا شك أن الاستثمار في رأس المال البشري هو مطلب مطلق للشركات في عصر اقتصاد المعرفة [3].

يسهم رأس المال البشري الذي يمتلكه المنظمة في خلق القيمة الاقتصادية لخلق ميزة تنافسية لتلبية احتياجات العملاء، وان قيمة رأس المال البشري تعدد بشكل كبير على الجاهزية، كما يعود سبب فشل 70-90% من المنظمات لعدم جاهزية راس المال لتنفيذ استراتيجياتها [21]، جاهزية رأس المال البشري هي الثروة الحقيقية للأمم، فهي أساس الإبداع والابتكار ، وتعتبر من القدرات المميزة لأنها غير قابلة للتقليد. في الوقت نفسه، لا يمكن وصف رأس المال البشري بأنه نادرة لأن توافر المعرفة بمرور الوقت ووجود القدرة على الإبداع كافيان لخلق رأس المال البشري. العوامل التالية تساهم في تحقيق أهمية جاهزية الموارد البشرية:

ورغبتهم في الريادة ونتائجها، يختلف الحافز الذي يظهره الافراد تجاه ريادة الأعمال أيضاً بعوامل خارجية مثل تكاليف الفرصة البديلة، وتوافر الموارد والعائدات والنفقات وما إلى ذلك فضلا عن توفر السوق، ويؤدي العقل البشري الدور الأكبر في تحفيز الريادي

4-بعد الدعم الشخصي أو التنظيمي :

يركز هذا البعد على الابتكار والاستقرار وتخصيص الموارد المناسبة (الوظيفة المناسبة) والانضباط. ويُعنى الإبداع بالقدرة على تنظيم الموارد المطلوبة ويؤدي دور تأطير التحدي [14].

الاستقرار يتعلق بالاستقرار العاطفي للفرد فضلاً عن شغف المنظمة وتفايتها في نشاط ريادة الأعمال. يتعامل الانضباط التنظيمي مع بناء جسر يربط بين ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية ، بينما يشير تخصيص الموارد المناسب إلى إدارة الموارد والحفاظ على القدرات الديناميكية لتعزيز إدارة المعرفة داخل المنظمة ، التي يمكن أن تدعم جهود التعرف على الفرص.

رابعاً : مفهوم جاهزية رأس المال البشري:

يمكن إرجاع أصول رأس المال البشري إلى آدم سميث (1776) ، الذي ذكر في تعريفه الرابع لرأس المال على أنه اكتساب المواهب من خلال التعليم أو الدراسة أو التدريب المهني، اضافة الى أن التكلفة الحقيقية للخبرة: وهي تلك المواهب التي تتكون منها ثروته رأس المال البشري هو مورد فكري ، وكذلك مصدر للمهارات والمواقف التي تسهم بشكل يومي في تشغيل المنظمات [15].

ذكر [16]، ان جاهزية رأس المال البشري تعد من أكثر العمليات التنظيمية تعقيداً بسبب الطبيعة الديناميكية للعناصر البشرية ، لا سيما في الوظيفة التنظيمية ، حيث توجد معظم الموارد البشرية على الرغم من أن المتغيرات البشرية قد تسبب الفشل التنظيمي ، فعادة ما يتفاعل الافراد مع التعديلات يؤثرن عليها.

رأس المال البشري هو المعارف والمهارات والكفاءات والسمات المتجسدة في الأفراد والتي تسهل خلق الرفاه الشخصي والاجتماعي والاقتصادي [17].

تسلط الأدبيات الضوء على أن التعليم والمعرفة والمهارات والخبرة التي يتمتع بها رواد الأعمال تعزز القدرات المعرفية والإنتاجية للمنظمة، وهذا ما توكده الدراسات بوجود ترابط وثيق بين راسس المال البشري والريادة الاعمال، يؤكد مؤيدو رأس المال البشري أن مستوى جاهزية رأس المال البشري لريادة الأعمال يؤثر بشكل إيجابي [18]، وعد [19]، رأس المال

والتي تشكل أساس الميزة التنافسية التي تتمتع بها داخل البيئة التي تعمل فيها [24].

عرفها [25]، إنها مهارات الافراد في تقديم الأفكار الإبداعية التي تؤثر على الآخرين من خلال الخبرات والمعلومات التي يمتلكونها من خلال الخبرات المكتسبة من التدريب. عرف قاموس أوكسفورد الإنجليزي التدريب بأنه تعليم الافراد مهارة أو نوع معين من السلوك من خلال الممارسة والتعليمات المنتظمة. أن التدريب يشير عادة إلى تعلم مهمة أو وظيفة معينة، يتم تحديد مهاراتها وسلوكياتها على وجه التحديد [26].

3-القيم :

الأفراد ذوو القيمة الموجهة هم أكثر قدرة على التعامل مع ظروف الحياة المتغيرة لأنهم قادرين على التفكير بشكل استراتيجي. عندما يتعلق الأمر بتوجيه الفكر لاتخاذ قرار محدد، فإن القيم هي مؤشرات حاسمة.

وعرفها [27]، بأنها مجموعة من الأسس التي تشكل رؤية المدير لتمكينه من إدارة العملية التنظيمية لتحقيق الأهداف وبما يتوافق مع آمال وتطلعات المجتمع.

تُعرّف القيمة بأنها مجموعة المعتقدات التي يحملها الفرد حول مختلف الأشياء والمعاني وجوانب النشاط التي توجه رغباته ومواقفه تجاهها وتحدد السلوك المقبول أو غير المقبول، سواء كان صحيحاً أم خاطئاً.

يمكن أن يتخذ رأس المال الثقافي شكل أعمال فنية ملموسة ولوحات ومنحوتات ومباني وهياكل أخرى، فضلاً عن أشياء غير ملموسة مثل الموسيقى والأدب والقيم والمعتقدات والتقاليد، يستخدم مصطلح رأس المال الثقافي في مجالات أخرى [28].

المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث:

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

1. التحليل الوصفي لمتغير القيادة الريادية

جرى احتساب المؤشرات الخاصة بالاحصاء الوصف الاحصائي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسبية المئوية) الظاهرة في جدول (2)، ويتضح من معطياتها ان الوسط الحسابي للمتغير المستقل القيادة الريادية بلغ (4.14) وهو يفوق الوسط الفرصي المعتمد في البحث و البالغ (3) لاعتماد البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (0.834) وبنسبة اهتمام (0.82). اما على مستوى ابعاد القيادة الريادية، فحصل بعد الدعم الشخصي بالترتيب الاول وباهتمام كبير بواقع (84.9%)، جاء بعده بعد التحفيز بالترتيب الثاني بنسبة اهتمام

1 - إن مفتاح التقدم الاقتصادي والاجتماعي هو تنمية القدرات البشرية المؤهلة القادرة على الابتكار والإبداع.

2- المنافسة و التميز مبني على أساس الخبرات البشرية الإبداعية والقدرة على الابتكار.

3- يعدّ العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، والاستثمارات الصغيرة في رأس المال المادي أو البشري، أو بزيادة الموارد المخصصة التي لها تأثير كبير على الإنتاج.

4- الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي والتطوير.

5- تساهم الموارد البشرية في نقل المعرفة والتجارب والعلوم والثقافات بين الشعوب، مما يساعد على التقدم التقني .

خامساً: أبعاد جاهزية راس المال البشري :

حدد [3]، ثلاثة ابعاد لجاهزية رأس المال البشري في دراستهم هي (المعرفة، المهارة، القيم) وسيتم تناولها في ادناه.

1-المعرفة :

اصبح الشغل الشاغر لأكاديميين والاستراتيجيون في مجال الادارة اكثر إلحاحاً في القرن الحادي والعشرين كونه من المتطلبات الاساسية لتعزيز إنتاجية الافراد في مجال المعرفة، ان نجاح المنظمة وتطوير القيمة، أصبحت المعرفة واحدة من أهم القوى الدافعة الادارة لأجل صقل معلومات الافراد وتعزيز معارفهم من خلال التدريب [22]، عرفت المعرفة بأنها مورد تنظيمي يعتمد على مهارات وخبرات الموظفين، فإن الطريقة التي يتم بها إدارتها واستخدامها ستحدد مزاياها للمنظمة، أن إدارة المعارف مهمة بعملية إدارة بشكل خاص كونها سياق لتوفير الظروف التي يمكن في ظلها إنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها لتحقيق الأهداف التنظيمية فقد استثمرت العديد من المنظمات ملايين الدولارات في أنظمة إدارة المعرفة الرسمية على أمل توليد المعلومات وتنظيمها وتطويرها ونشرها في جميع أنحاء المنظمة [23].

2-المهارات:

لا يبعد مصطلح المهارات حديثاً، بل يرتبط بعمل (F.Taylor)) والتنظيم العلمي للعمل، حيث طالب كل فرد باكتساب مهارة معينة في مجال تخصصه، من أجل أداء عمله في أفضل طريقة وعلى اعلى مستوى، حيث تم استخدام مفهوم المهارة خلال سبعينيات القرن العشرين في أمريكا ثم أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة بعد ظهور العولمة

عرفها بانها القدرات والإمكانيات النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة على عكس المنظمات الأخرى،

(83%)، ثم بعد التواصل ثالثاً بنسبة اهتمام (82.5%) واخيرا بعد التوجه الاستراتيجي بنسبة اهتمام (81%). والجدول

جدول (2) نتائج التحليل الوصفي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات
بعد التواصل	4.124	0.757	0.825	3
التحفيز	4.172	0.733	0.834	2
التوجه الاستراتيجي	4.049	0.885	0.810	4
الدعم الشخصي	4.247	0.815	0.849	1
القيادة الريادية	4.141	0.834	0.828	
بعد المهارة	2.933	0.983	0.587	2
بعد المعرفة	2.434	1.052	0.487	3
بعد القيم	3.079	0.980	0.616	1
جاهزية رأس المال البشري	2.777	1.083	0.555	

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

2. التحليل الوصفي لمتغير الارهاق الوظيفي

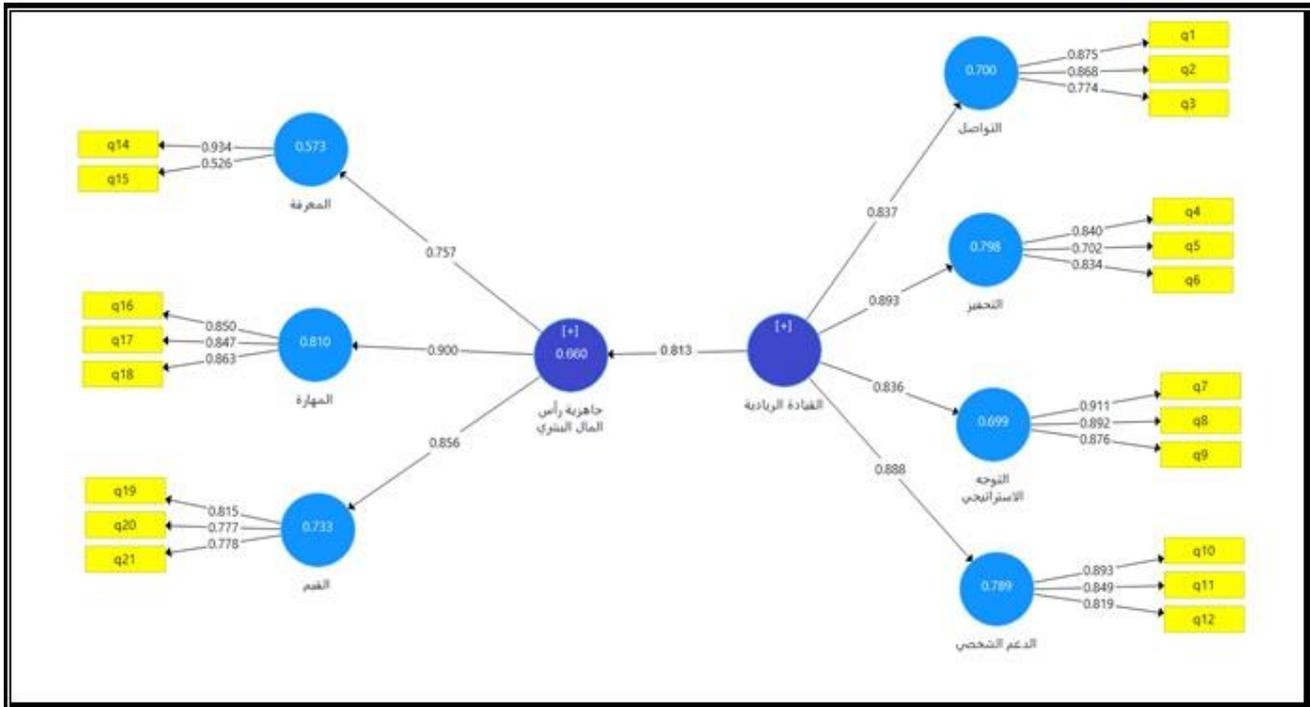
جرى احتساب المؤشرات الخاصة بالاحصاء الوصف الاحصائي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والنسبية المنوية) الظاهرة في جدول (2)، ويتضح من معطياتها ان الوسط الحسابي للمتغير التابع جاهزية رأس المال البشري بلغ (2.77) وهو اقل من الوسط الفرضي المعتمد في البحث و البالغ (3) لاعتماد البحث مدرج ليكرت الخماسي، وبانحراف معياري (1.083) وبنسبة اهتمام (0.55). اما على مستوى ابعاد جاهزية رأس المال البشري، فحصل بعد القيم بالترتيب الاول وبنسبة اهتمام (61.6%)، جاء بعده بعد المهارة بالترتيب الثاني بنسبة اهتمام (58%)، واخيرا بعد المعرفة بنسبة اهتمام (48%) وان هذه النسب تؤثر وجود مشكلة فعلية في المعمل المبحوث خاصة بجاهزية رأس ماله البشري . والجدول(2) يبين هذه النتائج.

ثانيا اختبار فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية: هنالك تأثير طرديا ذات دلالة احصائية للقيادة الريادية في جاهزية رأس المال البشري على المستوى الاجمالي للبحث.

وتفرعت منها الفرضيات الاتية:

1. يؤثر بعد التواصل تأثيرا طرديا ذات دلالة احصائية بمتغير جاهزية رأس المال البشري.
 2. يؤثر بعد التحفيز تأثيرا طرديا ذات دلالة احصائية بمتغير جاهزية رأس المال البشري
 3. يؤثر بعد التوجه الاستراتيجي طرديا ذات دلالة احصائية بمتغير جاهزية رأس المال البشري
 4. تؤثر استراتيجية الدعم الشخصي طرديا ذات دلالة احصائية بمتغير جاهزية رأس المال البشري
- ومن اجل التأكد من صحة هذه الفرضيات تم الاعتماد على برنامج(SMART PLS). اذ تم تصميم نموذج اختص بفقرات مقياس البحث البالغة (21) فقرة موزعة على متغيري البحث بواقع (12) فقرة للقيادة الريادية، و(9) فقرات لمتغير جاهزية رأس المال البشري. وتبين ان جميع فقرات المقياس حصلت على تشبعات عاملية اعلى من الحدود الدنيا المقبولة والمحددة ب (0.50) باستثناء الفقرة (q13) التي لم تحصل على التشبع المطلوب وتم حذفها .
- اما نتائج اختبار فرضية التأثير الرئيسية كما في الشكل (2) والجدول (4).



شكل (2) نموذج اختبار فرضية التأثير والرئيسية

المصدر: برنامج SMART PLS

قيمة معامل التفسير ($R^2=0.660$) وهذه القيمة تعد جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير التغيرات, اما النسبة الباقية والبالغة (34%) فهي تخص متغيرات اخرى لم يتضمنها بحثنا الحالي. وباعتماد هذه المغطيات تقبل هذه الفرضية التي نصت على (وجود تأثير طردي ذات دلالة احصائية للقيادة الريادية في جاهزية رأس المال البشري على المستوى العام للمتغيرين).

بالنظر الى المعطيات الواردة في شكل (2) والجدول (4) اتضح ان القيادة الريادية تؤثر تأثيراً معنوياً موجبا في متغير جاهزية رأس المال البشري. اذ بلغت قيمة التأثير (0.813) عند مستوى معنوية (0.01), وهذا يعني ان جاهزية رأس المال البشري تزداد بمقدار (81%) عندما تتغير القيادة الريادية وحدة واحدة. فضلا عن هذا فان متغير القيادة الريادية تفسر (66%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير جاهزية رأس المال البشري وهي

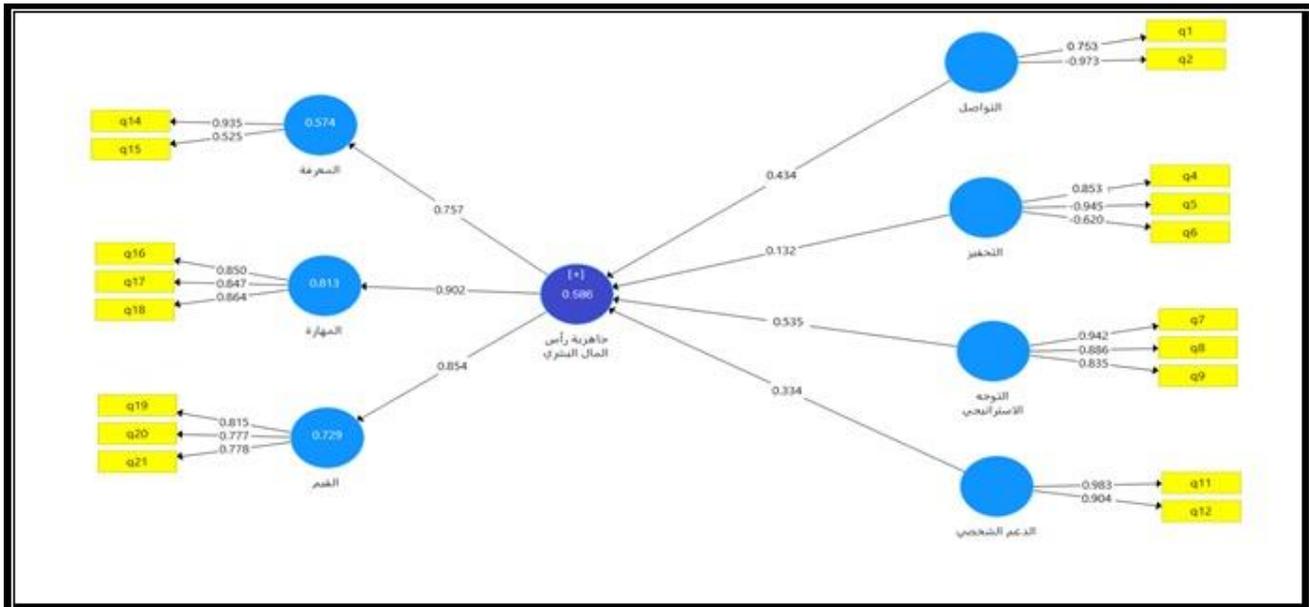
جدول (4) مخرجات فرضية التأثير الرئيسية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	T قيمة	الانحراف المعياري	قيمة R^2	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	13.114	0.062	0.660	0.813	القيادة الريادية -> جاهزية رأس المال البشري

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

الحدود الدنيا المقبولة والمحددة ب (0.50) باستثناء الفقرات (q3,q10,q13) التي لم تحصل على التشعب المطلوب وتم حذفها من نموذج الاختبار كما في الشكل (3)

اما لاجل اختبار تأثير الفرضيات الفرعية تم تصميم نموذجا لفقرات البحث موزعه على متغيراته وابعاده بواقع (12) للقيادة الريادية, و(9) فقرات لابعاد جاهزية رأس المال البشري. وتبين ان جميع فقرات المقياس حصلت على تشعبات عاملية اعلى من



شكل (3) نموذج اختبار فرضيات التأثير الفرعية

المصدر: برنامج SMART PLS

4. يؤثر بعد الدعم الشخصي تأثير معنوي موجب في جاهزية رأس المال البشري, بمعامل تأثير مقداره (0.334) وبمستوى معنوية (003.) وهو ادنى من مستوى المعنوية المقبول والمحدد ب (0.05). وهذا يعني ان جاهزية رأس المال البشري تزداد بمقدار (33%) عند زيادة بعد الدعم الشخصي وحدة واحدة. فضلا عن قيم المعاملات التأثيرية ان ابعاد القيادة الريادية الاربعة تفسر (58.6%) من مجمل التغيرات الحاصلة في متغير جاهزية رأس المال البشري وهي قيمة معامل التفسير ($R^2=0.586$) وهذه القيمة تعد جيدة يمكن الاعتماد عليها في تفسير التغيرات, اما النسبة الباقية والبالغة (41.4%) فهي تخص متغيرات اخرى لم يتضمنها بحثنا الحالي. وبناء على هذه المعطيات تقبل فرضيات التأثير الخاصة بأبعاد (التواصل التوجه الاستراتيجي, والدعم الشخصي) وترفض الفرضية الخاصة ببعد التحفيز على مستوى بحثنا الحالي وضمن حدود عينته. كونها غير معنوية. والجدول (5) يبين مسارات هذه الفرضيات.

بالنظر الى المعطيات الموضحة في شكل (3) و جدول (5) الخاصين بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية للتأثير يتبين الاتي:

1. يؤثر بعد التواصل تأثير معنوي موجب في جاهزية رأس المال البشري, بمعامل تأثير مقداره (0.434) وبمستوى معنوية (001.) وهو ادنى من مستوى المعنوية المقبول والمحدد ب (0.05). وهذا يعني ان جاهزية رأس المال البشري تزداد بمقدار (43%) عند زيادة بعد التواصل وحدة واحدة.

2. تبين عدم وجود تأثير معنوي لبعد التحفيز في جاهزية رأس المال البشري, اذ بلغت قيمة معامل التأثير (0.132) وبمستوى معنوية (0720.) وهو اكبر من المعنوية المقبولة والمحددة ب (0.05).

3. يؤثر بعد التوجه الاستراتيجي تأثير معنوي موجب في جاهزية رأس المال البشري, بمعامل تأثير مقداره (0.535) وبمستوى معنوية (000.) وهو ادنى من مستوى المعنوية المقبول والمحدد ب (0.05). وهذا يعني ان جاهزية رأس المال البشري تزداد بمقدار (53%) عند زيادة بعد التوجه الاستراتيجي وحدة واحدة

جدول (5) نتائج فرضيات التأثير الفرعية

نتيجة الفرضية	مستوى المعنوية	T قيمة	الانحراف المعياري	قيمة R ²	معامل التأثير β	مسار الفرضية
مقبولة	0.000	6.677	0.065	.0586	0.434	التواصل -> جاهزية رأس المال البشري
مرفوضة	0.077	1.157	0.114		0.132	التحفيز -> جاهزية رأس المال البشري
مقبولة	0.000	7.430	0.072		0.535	التوجه الاستراتيجي -> جاهزية رأس المال البشري
مقبولة	0.003	3.273	0.102		0.334	الدعم الشخصي -> جاهزية رأس المال البشري

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تبين إن المعمل المبحوث معني بالقيادة الريادية وبمستويات عالية، وهذا يعني ان المعمل مدرك جيداً لاهمية ترسيخ ممارسات القيادة الريادية في العمل.
2. حظي بعد الدعم الشخصي والتنظيمي على اعلى مستوى اهتمام من قبل ادارة المعمل المبحوث، وهذا يعني ان الادارة ملتفتة الى اهمية الدعم الشخصي وضرورته لما له من انعكاسات ايجابية على عمل المعمل.
3. لم يحظ متغير جاهزية رأس المال البشري بالعناية المطلوب ، اذ جاءت نتيجة الاحصاء الوصفي بمستوى عناية متدنٍ لا يتناسب مع اهمية هذا المتغير الذي يعد ضرورة لانجاز الاعمال بالشكل المطلوب.
4. سجل بعد المعرفة ادنى مستوى عناية من قبل ادارة المعمل قياساً بباقي ابعاد جاهزية رأس المال البشري، الامر الذي يعد مؤشراً سلبياً على المعمل حسب وجهة نظر افراد العينة المبحوثة.
5. اتضح ان القيادة الريادية لها اسهام إيجابي فعال في تعزيز جاهزية رأس المال البشري، اي ان ممارسات القيادة الريادة بالمستوى العام تؤثر تأثيراً كبيراً في جاهزية رأس المال البشري .
6. ان ما يقوم به المعمل المبحوث ممن ممارسات ريادية خاصة بأبعاد التواصل والدعم الشخصي يدعمان تعزيز جاهزية رأس المال البشري.
7. ان للمعمل المبحوث توجهات استراتيجية واضحة وهو معني بها نتيجة لادركه لأهمية التوجه الاستراتيجي ، وان هذا الاهتمام

يؤثر في الجاهزية ، بمعنى ان التوجه الاستراتيجي من شأنه ان يسهم مساهمة ايجابية في تعزيز جاهزية رأس المال البشري.

8. ان الممارسات التي تبعتها المعمل المبحوث والخاصة ببعد التحفيز ليس لها تأثير فعلي في جاهزية رأس المال البشري، اي ان هذه الممارسات والاجراءات التحفيزية لا تعزز الجاهزية الخاصة برأس المال البشري.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة المحافظة على مستويات عناية المعمل المبحوث بممارسات القيادة الريادية والعمل على ترسيخها لدى العاملين وجعل ثقافة الريادة جزء من ممارسات العمل اليومي لما له من انعكاسات ايجابية على جاهزية رأس المال البشري.
2. الاستمرار بتقديم الدعم الشخصي والتنظيمي الى المستويات الادارية كافة في العمل لانه يشعر العاملين بالعناية من قبل الادارة بهم، الامر الذي ينعكس ايجاباً على استعداداتهم وجاهزيتهم للعمل بالشكل الذي يحقق مستويات اداء متقدمة.
3. ضرورة ايلاء الاهتمام الجاد بجاهزية رأس المال البشري من قبل ادارة المعمل لان الموارد البشرية يمثلون المورد الاهم لدى المعمل ومن خلالهم يمكن تحقيق اهداف المعمل بالشكل المتوقع.
4. ضرورة التركيز والاهتمام ببعد المعرفة والحرص على اكتساب العاملين معارف جديدة وذلك من خلال اشراكهم بدورات تدريبية متخصصة واقامة ورش عمل لنقل المعارف والمهارات الفنية والتخصصية الى اكبر عدد ممكن من العاملين لأهميتها في العمل.
5. ضرورة اعادة النظر بالاجراءات التحفيزية المتبعة حالياً، واعتماد اساليب وطرق تحفيز اخرى من شأنها ان تزيد من

- [8] Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260
- [9] Sendze, M. (2019). Case Study of Public Library Directors' Entrepreneurial Leadership Behaviors on)Organizational Innovation (Doctoral dissertation, Grand Canyon University.
- [10] Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
- [11] Medany, E. A. I. (2017). The Role of Management by Exception in Achieving Entrepreneurial Leadership. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*, 1(8), 101-117.
- [12] Hilb, M. (2016). *New corporate governance: Successful board management tools*. Springer Science & Business Media
- [13] عبيد، سالم حميد (2019) الانغماس الوظيفي وعلاقته بالإنجازات اليومية لدى المرشدين التربويين، *مجلة الاستاذ للعلوم الانسانية والاجتماعية*، مج(58)، العدد(4).
- [14] Musa, S., & Fontana, A. (2016, March). Entrepreneurial leadership measurement validation in innovation management. In *ISPIM Innovation Symposium* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)
- [15] Ríos-Manríquez, M. (2021). Human capital and its influence on the e-readiness of the company: an empirical case. *International Journal of Innovation*, 9(1), 79-107 A Resource-oriented and Regional Perspective
- [16] Mabelo, P. B. (2020). *Operational Readiness: How to Achieve Successful System Deployment*. Routledge
- جاهزية العاملين واستعداداتهم نحو العمل بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة.
- المصادر**
- [1] الخريزي، محمد بن علي(2019) اسهام القيادة الريادية في تطوير كفايات التعلم في القرن الحادي والعشرين بالمدارس الثانوية، المؤتمر الأول للجمعية السعودية العلمية للمعلم المؤتمر الأول للجمعية السعودية العلمية للمعلم.
- [2] Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*
- [3] Tjahjadi, B., Soewarno, N., Nadyaningrum, V., & Aminy, A. (2020). Human capital readiness and global market orientation in Indonesian Micro-, Small-and-Medium-sized Enterprises business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*
- [4] مغاوري، هالة امين،(2016) تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، *مجلة البحث العلمي في التربية - مصر*، العدد(17).
- [5] Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166
- [6] Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11
- [7] Greenberg, D., McKone-Sweet, K., & Wilson, H. J. (2011). *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity*. Berrett-Koehler Publishers

- [23] Lytras, M. D., Russ, M., & Maier, R. (Eds.). (2008). Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies: (Vol. 5). IGI Global
- [24] الوافي, حمزة (2018). تسيير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال، جامعة أم البواقي.
- [25] خميس ، لمى هادي و سلمان ن ناظم جواد (2021) المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها على الأداء الاستراتيجي، العدد(49)،مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم.
- [26] Abdel-Wahab, M. S., Dainty, A. R., Ison, S. G., Bryer, L., & Hazlehurst, G. (2005). Productivity, skills, and training: a problem of definition? In Proceedings of the Second Scottish Conference for Postgraduate Researchers of the Built and Natural Environment (PRoBE): 16-17 November 2005, Glasgow Caledonian University (pp. 207-215). Glasgow Caledonian University
- [27] مرسى, محمود أبو الفتوح. (2017). القيم و التفكير الاستراتيجي في عمليات الادارة المدرسية. مجلة كلية التربية بالمنصور 99(3), 13-141.
- [28] Lloyd, W. (2019). Entrepreneurial motivation: the impact of cultural capital on the 'who' is motivated International Journal of Business and Globalization, 23(1), 139-152
- [17] Garzik, L. (Ed.). (2022). Successful Innovation Systems: A Resource-oriented and Regional Perspective for Policy and Practice. Springer Natur.
- [18] Paoloni, P., & Lombardi, R. (Eds.). (2020). Gender Studies, Entrepreneurship and Human Capital: 5th IPAZIA Workshop on Gender Issues 2019. Springer Nature.
- [19] Mangi, R. A. (2009). Human capital a source of competitive advantage "Ideas for strategic leadership" . Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3(4), 4182-4189
- [20] حسين وليد و الزبيدي، غني دحام(2021) توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في راس المال البشري، مجلة العلوم الادارية و الاقتصادية ، مج(27)، العدد(126).
- [21] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. Harvard business review, 82(2), 52-63
- [22] Shujahat, M., Sousa, M. J., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., & Umer, M. (2019). Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity. Journal of Business Research, 94, 442-450