



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## The Role of Core Capabilities in Achieving the Entrepreneurial Orientation An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees and administrative leaders in the Administrative Technical College / Mosul, one of the formations of the Northern Technical University in Nineveh

1st, Nashwan M. Abdulaali<sup>1</sup>, 2nd Reem I. Jasim<sup>2</sup>

1. Northern Technical University, Nineveh Technical Institute

2. Northern Technical University, Administrative Technical College

### Article Informations

**Received:** 16 - 08 - 2022,  
**Accepted :** 06 - 09 - 2022,  
**Published online :** 02-01-2023

### Corresponding author:

**Name :** Nashwan M. Abdulaali  
**Affiliation :** Northern Technical  
University, Nineveh Technical Institute  
**Email :** nashwanmaa@ntu.edu.iq

### Key Words:

Core capabilities  
Leadership orientation

### ABSTRACT

The current study aims to demonstrate the role of core capabilities in achieving the entrepreneurial orientation of the organization, by studying the core capabilities with their dimensions (technology management, empowerment, cooperation, human capital, distinctive capabilities) and showing the impact of these dimensions in achieving the entrepreneurial orientation, and starting from the basic problem Which is represented in the extent of the contribution and role of the dimensions of core capabilities in achieving the entrepreneurial orientation, as this study included the deanship, assistants, heads of departments and teachers in the Administrative Technical College as they were the selected sample for this study, and through the use of the questionnaire form to know the extent of the existence of this role or not, and thus the study reached a group One of the most important conclusions is that the core capabilities of the organization can be accurately determined through the participation of all its departments and units, and the pioneering approach is an essential element in achieving economic development, due to the expansion and development it allows in business and projects, whether industrial, commercial or service, which drives the development process in countries towards prosperity, In addition to the need for the college administration to care about and embrace distinguished capabilities and work to give the pioneering managers the opportunity to take their leading positions and work to motivate them in order to provide an outstanding service in their field of work.



## دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين والقيادات الادارية في الكلية التقنية الادارية/الموصل احدى تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية في نينوى

نشوان محمد عبد العالي

ريم اواهيم جاسم

مدرس

قسم تقنيات ادرة الاعمال

المعهد التقني نينوى - الجامعة التقنية الشمالية

الكلية التقنية الادارية/الموصل - الجامعة التقنية الشمالية

[nashwanmaa@ntu.edu.iq](mailto:nashwanmaa@ntu.edu.iq)

[reemibraheem@ntu.edu.iq](mailto:reemibraheem@ntu.edu.iq)

### المخلص:

تهدف الدراسة الحالية الى بيان دور المقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي للمنظمة ، فمن خلال دراسة المقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة ب (الادارة التكنولوجية ، التمكين ، التعاون، راس المال البشري، القدرات المميزة) وبيان اثر هذه الابعاد في تحقيق التوجه الريادي، وبالانطلاق من المشكلة الاساسية والمتمثلة في مدى مساهمة ودور ابعاد المقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي، حيث شملت هذه الدراسة العمادة والمعاونين ورؤساء الاقسام والتدريسيين في الكلية التقنية الادارية باعتبارهم العينة المختارة لهذه الدراسة، ومن خلال توظيف استمارة الاستبيان لمعرفة مدى وجود هذا الدور من عدمه، وبالتالي توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها انه يمكن تحديد المقدرات الجوهرية في المنظمة بصورة دقيقة من خلال اشتراك جميع اقسامها ووحداتها، ويعد التوجه الريادي عنصراً اساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية وذلك لما تتيحه من توسع وتطور في الاعمال والمشاريع سواء أكانت صناعية ام تجارية ام خدمية مما يدفع عملية التنمية في الدول نحو الازدهار، فضلاً عن ضرورة ان تهتم ادارة الكلية بالمقدرات المتميزة واحتضانها والعمل على اعطاء الفرصة للمديرين الرياديين في اخذ مواقعهم الريادية والعمل على تحفيزهم من اجل تقديم خدمة متميزة في مجال عملهم.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات الجوهرية ، التوجه الريادي ، الكلية التقنية الإدارية ، الجامعة التقنية الشمالية.

## المقدمة

تواجه المنظمات الحالية بشكل عام (انتاجية وخدمية) منافسة وعلى عدة مستويات سواء كانت فكرية او تقنية او بشرية نتيجة التحولات والتغيرات المتسارعة في متطلبات الزبائن ، الامر الذي دفع المنظمات نحو التفكير باتباع استراتيجيات تمكنها من مواكبة هذه التغيرات والتغلب عليها عن طريق انتهاج اساليب وقدرات متميزة تمكنها من البقاء والمنافسة في بيئة سريعة التغيير ، حيث تؤدي المقدرات الجوهرية دوراً مهماً وفعالاً في تحسين مستوى اداء المنظمة وبناء ميزة تنافسية تمكنها من الريادة في مجال عملها، وباعتبار ان نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى كفاءة اداء الموارد البشرية فيها وفي جميع مستوياتها الادارية، وبالتالي فلا بد من قيام الادارة العليا في المنظمة بالعمل على تمكين وتدريب رأس مالها البشري وإحداث التعاون فيما بينهم وإدارتهم بشكل كفوء بهدف تمتعهم بقدرات متميزة تضمن للمنظمة الريادة في مجالها وبين منافسيها.

### المبحث الاول . منهجية الدراسة:

#### 1. مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في الحاجة المستمرة للجامعات الى التجديد المستمر في مقدراتها للاستحواذ على الفرص الجديدة اذا ما ارادت البقاء والنمو والاستمرار في ظل الظروف السريعة التغير، فضلاً عن ان الاهتمام بتحقيق التوجه الريادي في المنظمة عينة الدراسة يمكنها من اكتشاف فرص جديدة وتبني افكار جديدة من اجل خلق ميزة تنافسية تساعد المنظمة من التغلب على منافسيها، وعليه فلا بد من البحث عن اساليب وتقنيات جديدة تعمل على تحسين اداء المنظمة ككل، وبالتالي فإن الغرض الرئيس للدراسة هو الوصول الى التوجه الريادي بالاعتماد على ابعاد المقدرات الجوهرية ، حيث تضمنت مشكلة الدراسة الاجابة عن التساؤلات الآتية :

أ. هل يتوافر لدى ادارة منظمة عينة البحث فهم واضح عن المقدرات الجوهرية واهميتها في تحقيق التوجه الريادي.

ب. هل تسهم ابعاد المقدرات الجوهرية في اقامة متطلبات تحقيق التوجه الريادي.

ج. ماهي طبيعة علاقات الارتباط والاثر بين كل من ابعاد المقدرات الجوهرية والتوجه الريادي.

#### 2. أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة الحالية اهميتها من خلال الآتي:

أ. تأتي أهمية الدراسة من كونها محاولة لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع المقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي والذي يعد اضافة لما سبق.

ب. الدور الذي يلعبه التوجه الريادي في تطوير المنظمات عن طريق ابتكار وسائل او خطوات عمل او تطوير الانتاج بإدخال التقنيات الجديدة التي تعزز من مكانة المنظمة بين منافسيها.  
 ج. توضيح اثر المقدرات الجوهرية في تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على قدرتها في تحقيق التوجه الريادي.  
**3. أهداف الدراسة:**

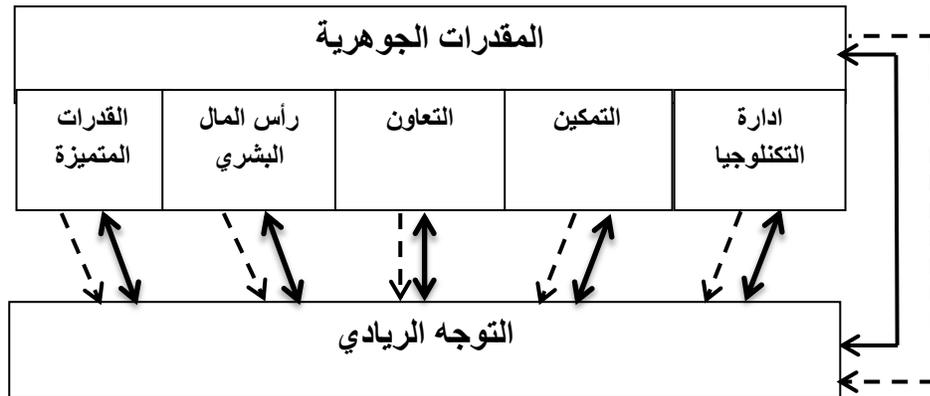
في ضوء مشكلة الدراسة اعلاه فإن هدف الدراسة الحالية يتمثل في الوقوف على وتشخيص طبيعة العلاقة التي تربط بين ابعاد المقدرات الجوهرية وبين تحقيق التوجه الريادي ، وتأكيدا على هذا الهدف الرئيسي فإن هذه الدراسة تسعى الى تحقيق ما يلي :

أ. التعرف على مفهوم الريادة باعتبارها مدخل مهم يعزز من قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها.  
 ب. بيان الجهد الذي تبذله المنظمات في تبني مفهوم الريادة بالشكل الذي يساعد في رفع قدرة المنظمة التنافسية.

ج. بلورة اطار نظري لمفهوم المقدرات الجوهرية وابعادها فضلاً عن التوجه الريادي من خلال منظور عدد من الباحثين.

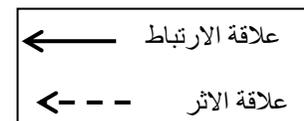
د. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات اعتمادا على التحليل والنتائج التي توصل اليها الباحثين.  
**4. انموذج الدراسة:**

بناءً على ما جاء في مشكلة الدراسة واهدافها ، تم تصميم انموذج افتراضي يتضمن كلاً من المتغيرات المستقلة والمعتمدة والتي تم الاعتماد عليها في تحديد طبيعة العلاقات فيما بينها ، والشكل (1) الاتي يشير الى العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة.



شكل (1) الانموذج الافتراضي للدراسة

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان.



## 5. فرضيات الدراسة :

تتبع فرضيات دراستنا من محاولتنا لحل مشكلة الدراسة وعلى النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد المقدرات الجوهرية وبين التوجه الريادي في المنظمة عينة الدراسة ، ويتفرع عنها مجموعة الفرضيات الفرعية الآتية :

أ. هناك علاقة ارتباط معنوية بين إدارة التكنولوجيا وبين التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.

ب. هناك علاقة ارتباط معنوية بين التمكين وبين التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.

ج. هناك علاقة ارتباط معنوية بين التعاون الاستراتيجية وبين التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.

د. هناك علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري وبين التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.

هـ. هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات المتميزة وبين التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثيرات ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة ، ويتفرع عنها مجموعة الفرضيات الفرعية الآتية :

- أ. هناك تأثير معنوي لإدارة التكنولوجيا في التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.
- ب. هناك تأثير معنوي للتمكين في التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.
- ج. هناك تأثير معنوي للتعاون في التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.
- د. هناك تأثير معنوي لرأس المال البشري في التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.
- هـ. هناك تأثير معنوي للقدرات المتميزة في التوجه الريادي في منظمة عينة الدراسة.

## 6. منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الأسلوب الوصفي بالجانب النظري والأسلوب التحليلي في الجانب العملي للدراسة لغرض اختبار فرضيات الدراسة وذلك عن طريق تحليل العلاقات بين المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع البيانات ذات العلاقة بالمنظمة المبحوثة ، وتالياً عرضاً للإجراءات المعتمدة:

- أ. **أساليب جمع البيانات والمعلومات:** تم استخدام استمارة الاستبيان بوصفها الأداة الرئيسية في التحليل، إذ تم صياغتها بشكل دقيق لتلائم الغرض الذي أعدت له بما يحقق الاتساق مع متغيرات الدراسة.
- ب. **تصميم استمارة الاستبيان ووصف مكوناتها:** اعتمد الباحثان في تحديد فقرات استمارة الاستبيان على ما تم عرضه في الأطار النظري والادبيات الخاصة بالمقدرات الجوهرية والتوجه الريادي مع ملاحظات المختصين في المجال، وقد تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس متغيرات البحث والمرتبطة على

وفق الفقرات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) طبقاً للأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي.

- ج. أدوات التحليل الإحصائي: إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات الاتية:
- معامل الارتباط المتعدد ويستخدم لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغير مستقل ومجموعة من المتغيرات المعتمدة.
  - تحليل الانحدار الاحادي والمتعدد.
  - اختبار (t) للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.
  - اختبار (F) للتحقق من معنوية التأثير بين متغيرات الدراسة.

#### د. وصف عينة وميدان الدراسة:

1) وصف مجتمع الدراسة: تمثل الكلية التقنية الادارية ميدان الدراسة، وتعد احدى تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية وتأسست عام 2007 وتهدف الى اعداد كوادر علمية من حملة شهادة البكالوريوس والماجستير التقني في تقنيات علوم الادارة ومزجها مع التكنولوجيا، مدة الدراسة اربع سنوات، بالرغم من وجود كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل ومعاهد ادارية في الجامعة التقنية الشمالية وبتخصصات مختلفة الا ان حاجة المجتمع تتطلب وجود تخصصات دقيقة تتعامل مع حافات العلوم الحديثة نتيجة للتوسع الهائل في التقنيات الحديثة المتمثلة بأجهزة الحاسوب والاتصالات فقد اصبح من الضروري انشاء اقسام علمية تعمل على تغطية هذه التخصصات والحاجة الى تلبية متطلبات العمل التقني الحديث من خلال تهيئة كوادر تقنية متخصصة في مجالات العلوم الادارية الحديثة والتفاعل مع حاجة المجتمع.

والجدول (2) يوضح وصفا لخصائص عينة الدراسة ، ففيما يخص الجنس فقد تبين ان اعلى نسبة هي الذكور حيث بلغت نسبة الذكور (62.5%) ، أما العمر فقد اتضح أن أعلى نسبة هي للفئة (51 سنة فأكثر) أي ما نسبة (35%) وهذا يبين أن أفراد العينة هم على درجة عالية من الإدراك والالتزان بما يخدم الجانب العملي للبحث ، أما عن التحصيل الدراسي فقد اتضح أن أعلى نسبة هي لحملة شهادة الدكتوراه إذ بلغت نسبتهم (50%) وهذا يدل على مستوى علمي جيد جداً، أما عن عدد سنوات الخدمة تبين أن الفئة التي لديها خدمة ما بين (11-15 سنة) مثلت ما نسبته (30%) مما يدل على مستوى مرضي من الخبرة لدى هؤلاء الافراد .

الجدول (2) خصائص الافراد العاملين في الكلية التقنية الادارية/الموصل

الجنس									
الذكور					الاناث				
العدد		%		العدد		%			
25		62.5%		15		37.5%			
العمر									
51 سنة فأكثر		50-41 سنة		40-31 سنة		30-20 سنة			
العدد		%		العدد		%			
14		35%		13		32.5%		0	
التحصيل الدراسي									
الدكتوراه			الماجستير			دبلوم عالي			
العدد		%		العدد		%		العدد	
20		50%		19		47.5%		1	
عدد سنوات الخدمة									
25 سنة فأكثر		25-21 سنة		20-16 سنة		15-11 سنة		دون عشر سنوات	
العدد		%		العدد		%		العدد	
10		25%		10		25%		4	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

## المبحث الثاني : الجانب النظري

أولاً. المقدرات الجوهرية:

### 1. مفهوم المقدرات الجوهرية:

يشير (Wheelen *et al.*, 2012, 138) الى مفهوم المقدرات الجوهرية باعتبارها حصيلة التجميع التراكمي للقدرات عبر وحدات واقسام المنظمة حيث تعبر المقدرات الجوهرية عن قدرة المنظمة على القيام بعمل ما بشكل متميز وبالتالي فإن تطوير منتج جديد يعد مقدره جوهرية اذا تجاوز حدود القسم الذي قام بهذا العمل.

فيما يرى (شلاش والخفاجي، 2014، 206) ان مفهوم المقدرات الجوهرية هي تشكيلة من المهارات، والمعرفة، والتكنولوجيا، والخبرات، التي إذا ما امتلكتها المنظمة وعملت على تكاملها فسوف تساعدها في أداء عملياتها بصورة أفضل من منافسيها.

ويضيف (الياسري واخرون، 2014، 260) بأن المقدرات الجوهرية تتكون من مزيج من المهارات والقدرات التي تعمل على خلق قيمة منفردة في السوق وتمنح المنظمة التمايز بعيد المدى اذا ما تم فهمها وادارتها بشكل جيد.

ويؤكد (حسين ، 2017 ، 9) على تضمين المقدرات الجوهرية مجموعة المهارات والاتجاهات السلوكية المرتبطة بالمعرفة التي يمتلكها الافراد وتساعدهم في تحسين الاداء وانجاز الاعمال بتفوق.

### 2. أهمية وفوائد المقدرات الجوهرية:

تمثل المقدرات الجوهرية أهمية كبيرة في المنظمات الصناعية والمنظمات الخدمية على حد سواء، وتكمن في النقاط الآتية :

أ. تكمن الأنشطة الفكرية للمنظمة من خلال التركيز على الاستثمار في الموجودات الإستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وبالتالي فإنها تبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها. (Marti, 2004, 432).

ب. قدرة المنظمة في تحقيق الأنشطة التنافسية ذات العلاقة وأن الأهمية التنافسية للنشاط الداخلي الذي تنتجه المنظمة بصورة أفضل من المنظمات الأخرى يسمى بالمقدرة الجوهرية (Thompson & Strickland, 2003, 114).

ج. تواجه منظمات اليوم تحدياً كبيراً يتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في أذواق الزبائن فهي بحاجة إلى أن تكون مرنة من خلال تمكين العاملين ومساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها وتحديد نقاط ضعفهم لتفاديها وتجاوزها من خلال التدريب المستمر والتعليم (Cardy & Gandz, 2007, 31).

د. أن إدراك المنظمة لمقدرتها الجوهرية يساهم في المحافظة أو في إنتاج أنواع جديدة من المقدرات  
(Spendlove, 2007, 407).

هـ. تعد المقدرات الجوهرية مصدراً مهماً لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع  
المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل. (Wang &  
(Zhu, 2007, 2

### 3. ابعاد المقدرات الجوهرية:

اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديدهم لأبعاد المقدرات الجوهرية الاساسية التي تستند عليها  
دراسات المقدرات الجوهرية بحيث ان تباين اراء هؤلاء الكتاب والباحثين الذين تناولت دراساتهم هذا الموضوع  
ادت بالنتيجة الى تنوع الابعاد المعتمدة فيها.

ويوضح الجدول (1) التالي ابعاد المقدرات الجوهرية من وجهة نظر العديد من الكتاب والباحثين واهم  
الابعاد التي اتفق عليها .

## جدول (1) ابعاد المقدرات الجوهرية من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين

التمكين	التعاون	حلول ابتكارية	توجه الفريق	تركيز عالزون	التنوع	ملتخصيص الادارة	الخدمات الجديدة	البعد التكميلي	تعلم تنظيمي	قابليات	المرونة	الاستراتيجية	رأس المال	الموارد الثمينة	المعرفة الضمنية	القدرات المتميزة	توجه الجودة	الموارد التنظيمية		
					*	*										*			Duysters & Hagedoorm 2000	.1
						*			*		*	*							Kak 2004	.2
												*				*	*		نايف 2007	.3
		*	*	*												*			Hafeez & Esmail 2007	.4
				*									*	*	*				الجنابي 2009	.5
						*		*	*	*	*	*							Hanl & Alhaway 2009	.6
*	*								*										Jamhour 2010	.7
						*		*											Ying & Chuang 2011	.8
*	*											*							Agha et al 2012	.9
						*					*					*			Habib & Barral 2013	10
						*					*	*							Greidomann 2014	11
*	*								*				*						الغزوي والطائي 2014	12
						*	*	*											الحميري 2014	13
*	*					*													الموسوي 2016	14
*	*																*		عيدان 2019	15
*	*																		Asamoah & Bofo 2019	16
6	6	1	1	2	1	6	2	1	4	1	4	5	2	1	4	1	2		المجموع	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان.

وبالرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين حول ابعاد المقدرات الجوهرية، إلا انه يوجد اتفاق لأغلبهم على مجموعة من الابعاد وقد تم اختيار ابعاد (الادارة التكنولوجية، التمكين، التعاون، رأس المال البشري، القدرات المتميزة) فقط على الرغم من حصول ابعاد اخرى على نفس النسب وذلك لانسجامها مع توجهات البحث الحالي:

## 1. ادارة التكنولوجيا:

ان المقدرات الجوهرية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية وطرق محددة واجراءات وتجربة ومعدات وقدرتها على تطوير او تصميم منتج جديد (محمد، 2013، 441)، عملية ادارة التكنولوجيا هي مسؤولية المدراء التنفيذيين ومجلس الادارة وهي تتألف من قيادة هذه العملية والهيكل التنظيمية والعمليات التي تكفل ان تؤدي التكنولوجيا في المنظمة الى دعم استراتيجيات المنظمة واهدافها والى

التوسع فيهما (جانغ وشولكوف، 2011، 4)، ان وجود هيكل فعال لعملية ادارة التكنولوجيا يسهل ايجاد وعي ملائم بالاهمية الاستراتيجية لهذه التكنولوجيا لدى المديرين والموظفين كما انها تعزز هذه التكنولوجيا بوصفها اداة استراتيجية وعاملاً يمكن من زيادة فعالية وكفاءة المنظمة وتسيير عملية ادارة التغيير (مهدي وسهيلة، 2017، 74).

## 2. التمكين :

يقصد بالتمكين توفير الحرية للأفراد للقيام وبشكل ناجح بما يريدون القيام به، بدلاً من إعطاءهم التعليمات لتنفيذ ذلك ، فالمدراء الذين يمكنون العاملين لديهم فإنهم يقومون بتقليل الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلاً من تحفيز وتوجيه سلوكهم باستخدام إستراتيجية الدفع ، حيث تعتمد تقنيات التأثير هنا على استخدام إستراتيجية السحب ويركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تُنشط وتوفر التشجيع الذاتي للعاملين ، وبالتالي يقوم العاملين بإنجاز المهام بسبب انجذاب جوهرى من قبلهم وليس بسبب وجود نظام مكافأة خارجي أو سلطة النفوذ (Whetten & Cameron, 2011, 443)، ويشار اليه ايضا بأنه اسلوب من اساليب العمل الجماعي الذي يهدف لنقل مسؤولية وصلاحيه اتخاذ القرار الى العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للقيام بالمهام والاعمال الموكلة اليهم (Krajewski et al., 2013, 183).

## 3. رأس المال البشري:

يرى (كاظم واخرون، 2015، 298) الى ان رأس المال البشري يشير الى كل ما يزيد انتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها اي من خلال العلم والخبرة ، فهو يعد الاصل ويدعم ويعزز الانتاجية وعمليات الابداع والابتكار وبالتالي فهو يعد الثروة الحقيقية والاساس في الابداع والابتكار، فتراكم رأس المال البشري المدرب والكفوء يعد عاملاً لتحقيق الاهداف التنظيمية لذا يعد العاملون الاصول الاكثر ثمناً لانهم مصدر تفوق المنظمة فهم يعرضون التزامهم في بيئة عمل ديناميكية مع امكانية تطوير قدراتهم لتحقيق التفوق التنظيمي.

ويشير (Banyhamdan et al, 2020, 11703) الى ان رأس المال البشري يتضمن جميع الأفراد العاملين في المنظمة كأصول فكرية للإنتاج والتي تخلق ابتكارات يمكن تحويلها إلى أرباح والتي يجب تمييزها عن الآخرين لأنها أساس وجود منتجات وخدمات المنظمة وقيمة إبداعاتها، فهو المخزون الفردي الذي يتكون من المعرفة الضمنية، وهي قدرة الشركة الجماعية على استخراج أفضل الحلول الفردية من موظفيها.

#### 4. التعاون:

يشير (Gibson et al., 2012, 479) الى ان التعاون هو عملية صنع قرار مشترك في مجال معين بين أصحاب المصلحة الاساسيين حول مستقبل هذا المجال ، ومن وجهة نظر ( Berger & Berger, 2004) يمثل التعاون عامل رئيسي ويلعب دوراً رئيساً في تطوير المقدرات الجوهرية، فهو سلوك مشترك نحو هدف معين ذو مصلحة مشتركة ويتضمن العلاقات الشخصية.

وترى (Eidan, 2019, 135) انه ولتحديد مدى التعاون داخل مجاميع العمل او فرق العمل فلا بد من العمل بتنسيق مع الاخرين لإنجاز المهمة والاستجابة بشكل إيجابي للتعليمات والاجراءات والعمل بشكل جيد مع أعضاء الفريق والاقربان والمديرين ومشاركة المعلومات الهامة والعمل بفعالية عبر الوظائف.

#### 5. القدرات المتميزة:

عرف (كاظم وشبر، 2014، 110) القدرات المتميزة بأنها ميزة تنافسية وهي صفة تتميز بها المنظمة عن سواها من المنظمات العاملة في مجال مماثل فهي كل ما تمتلكه المنظمة من مهارات ومعارف متراكمة والتي مكنتها من توظيف انشطتها بنجاح.

وتراها (الراوي، 2017، 14) بأنها هي مجموعة مركبة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تستخدمها المنظمة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية، حيث تشمل هذه القدرات التنظيمية كل ما يحقق للمنظمة التطوير وتحسين الموقع السوقي والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين اضافة الى التمايز في إنتاج السلع والخدمات بصورة تحقق الميزة التنافسية والبقاء للمنظمة.

#### ثانياً. التوجه الريادي

##### 1. مفهوم التوجه الريادي:

ويشير (كامل، 2013، 93) الى التوجه الريادي على انه ميزة استراتيجية للعملية الريادية او لأي عمل ريادي في المنظمة يؤخذ على عاتقه ممارسات وطرائق وعمليات اتخاذ القرار للدخول الى الاسواق الجديدة واكتشاف فرص جديدة وتبني الافكار الجديدة من اجل خلق ميزة تنافسية تساعد المنظمة بالتغلب على منافسيها.

وتراها (نسيمة، 2015، 192) بأن التوجه الريادي هي عملية البدء والتفرد في تحقيق قيمة مضافة من خلال تخصيص المال والوقت والجهد والاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة والتقليل من الخسائر وذلك عن طريق الانتباه لمغريات البيئة واتجاهاتها وما تفرزه من فرص وتهديدات مع القدرة على استشراق المستقبل والاستعداد الكافي لاغتنام الفرص ومواجهة تهديداته لممارسة العمل وتحقيق النجاح.

إنّ فالتوجه الريادي هو وضع إستراتيجي تتبناه المؤسسات التي تتصف بالإبداع في منتجاتها ومرونة هيكلها التنظيمي، ومستوى عال من المجازفات على مستوى إدارتها العليا، وعادة ما تكون قائدة للسوق في مجال ابتكار الخدمات والمنتجات والتجديد، لتوليد فرص سوقية تمكنها من خلق التميز التنظيمي والتعامل مع الأفكار الريادية. (زغمار، 2017، 12)

ويرى (Adam et al, 2022, 3) ان التوجه الريادي من الناحية التشغيلية هو العملية التي تعكس الأساليب والممارسات وأساليب صنع القرار التي يستخدمها المالكون أو المؤسسون للتصرف بشكل ريادي من خلال ممارسة خمسة عناصر هي (الابتكار والاستباقية والمخاطرة والعوانية التنافسية والاستقلالية) في إدارة أعمالهم .

## 2. أهمية التوجه الريادي:

يشير (Shah & Bhutta , 2013: 79) الى أهمية التوجه الريادي في المنظمات من خلال:

- أ. يعزز التوجه الريادي من قيمة الابداع والاستفادة من مهارات العاملين.
- ب. يعزز التوجه الريادي الثقافة التنظيمية المشجعة على تحسين الاداء.
- ج. يسلط التوجه الريادي الضوء على الفجوة المعرفية في الفكر الاداري من خلال العلاقة بين الريادة والمنافسة في المنظمة.
- د. يزيد التوجه الريادي من قدرة المنظمة على التفاعل مع التهديدات والمخاطر.
- هـ. يساعد التوجه الريادي في بلورة تصورات جديدة لدى قادة المنظمات لاقرار التوجهات الريادية واهمية اعتماد انماط قيادية تتماشى مع تلك التوجهات التي تبحث عن التطور وتؤمن بالنتائج المترتبة عليها.

ويرى (الباجوري، 2017، 6-7) ان التوجه الريادي للمنظمات تكمن اهميته فيما ياتي:

- أ. استقلال عمل الافراد وعدم الاعتماد على الاخرين.
- ب. توفير فرص النمو للافراد وتحقيق الانجازات.
- ج. المساهمة الفعالة في خدمة المجتمع والتشجيع على التصنيع لمقابلة متطلبات السوق المحلي واحتياجات التصدير.
- د. تقليل هجرة الكفاءات لاقبل حد من خلال توفير فرص عمل ملائمة لرواد الاعمال.
- هـ. يعد التوجه الريادي عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية الاقتصادية لما تتيحه من توسع وتطور في الاعمال في كافة المشاريع سواء أكانت صناعية ام تجارية ام خدمية مما يدفع عملية التنمية في الدول نحو الازدهار.

### 3. فوائد وإيجابيات التوجه الريادي في المنظمات :

يشير (العاني واخرون، 2010، 87) الى مجموعة من الفوائد التي يحققها التوجه الريادي تتمثل في

الاتي:

- أ. احدث التغيير والتحول، حيث تعمل المنظمات الريادية على ادارة التغيير من خلال ممارستها للأنشطة الريادية.
- ب. تحقيق النمو الاقتصادي على المدى الطويل من خلال ايجاد فرص العمل.
- ج. تقديم مشروعات ذات افكار ابداعية جديدة نتيجة التنوع الكبير في الجودة.
- د. زيادة الكفاءة والتنافس يحفز المنظمات للاستجابة بكفاءة وفاعلية للتغيرات المحتملة.
- هـ. تبني الابداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة يعمل على احدث التغيير في هيكل السوق والعمل.
- و. تطوير الاقتصاد وتنميته من خلال ايجاد العديد من المشروعات الريادية .
- ز. احتمالية ادخال ابتكار جذري يترك اثرا ايجابيا في الاقتصاد يشكل كامل وذلك نتيجة انشاء الشركات الجديدة.

فيما يرى (أبو شوصاء والشليف، 2020، 37) انه يمكن اجمال اهم ايجابيات توفر ميزة الابداع في

المنظمات على النحو الاتي:

- أ. القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات الخاصة بالبيئة المحيطة بحيث يجعل التنظيم في وضع مستقر ولديه الاستعداد لمواجهة جميع التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ب. توفر البيئة الابداعية في التنظيم يساعد على تطور وتحسين الخدمات مما يعود بالنفع على التنظيم والافراد.
- ج. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق اتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- د. الاستغلال الامثل للموارد المالية عن طريق استخدام اساليب عملية تتواءم والتطورات الحديثة.
- هـ. القدرة على احدث التوازن في البرامج المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- و. القدرة على استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق اتاحة الفرصة في البحث عن ماهو جديد في مجالات العمل والتحديث المستمر لانظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

1. وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها: يتضمن هذا الوصف التعرف على طبيعة متغيرات الدراسة والمواقف التي ابداهها الافراد المبحوثون في المنظمة عينة الدراسة حول جميع المتغيرات الرئيسة للدراسة والتي تمثلت بالمقدرات الجوهرية والتوجه الريادي وضمن الجدول (3) التالي:  
**اولاً. وصف متغيرات المقدرات الجوهرية وتشخيصها:**

ضمّت هذه الفقرة وصفاً لآراء العينة المبحوثة حول ابعاد المقدرات الجوهرية (المتغير المستقل) وحسب العبارات التي تم اعتمادها في وصف الابعاد وكما يأتي:

أ. **بُعد ادارة التكنولوجيا:** يشير الجدول (3) الى آراء المبحوثين حول فقرات بُعد ادارة التكنولوجيا والمتمثلة بـ (X1-X3) حيث بلغ المعدل العام للاتفاق والاتفاق بشدة حول هذا العامل (78.3%) في حين بلغت نسبة غير متأكد (15.83%) اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (5.83%) وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.781) مما يدل على تبني هذا العامل وبنسبة جيدة.

ب. **بُعد التمكين:** يشير الجدول (3) الى آراء المبحوثين حول فقرات بُعد التمكين والمتمثلة بـ (X4-X8) حيث بلغ المعدل العام للاتفاق والاتفاق بشدة حول هذا العامل (61.5%) في حين بلغت نسبة غير متأكد (23%) اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (15.5%) وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.59) وانحراف معياري قدره (0.903) مما يدل على تبني هذا العامل وبنسبة متوسطة.

ج. **بُعد التعاون:** يشير الجدول (3) الى آراء المبحوثين حول فقرات بُعد ادارة التكنولوجيا والمتمثلة بـ (X9-X12) حيث بلغ المعدل العام للاتفاق والاتفاق بشدة حول هذا العامل (71.25%) في حين بلغت نسبة غير متأكد (20.62%) اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (8.125%) وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.84) مما يدل على تبني هذا العامل وبنسبة جيدة.

د. **بُعد رأس المال البشري:** يشير الجدول (3) الى آراء المبحوثين حول فقرات بُعد ادارة التكنولوجيا والمتمثلة بـ (X13-X17) حيث بلغ المعدل العام للاتفاق والاتفاق بشدة حول هذا العامل (64%) في حين بلغت نسبة غير متأكد (24%) اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (12%) وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري قدره (0.884) مما يدل على تبني هذا العامل وبنسبة متوسطة.

هـ. **بُعد المقدرات المتميزة:** يشير الجدول (3) الى آراء المبحوثين حول فقرات بُعد ادارة التكنولوجيا والمتمثلة بـ (X18-X20) حيث بلغ المعدل العام للاتفاق والاتفاق بشدة حول هذا العامل (70.83%) في حين بلغت نسبة غير متأكد (20.83%) اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (8.33%) وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.932) مما يدل على تبني هذا العامل وبنسبة جيدة.

## ثانياً. وصف وتشخيص فقرات التوجه الريادي:

ضمّت هذه الفقرة وصفاً لأراء العينة المبحوثة حول فقرات التوجه الريادي (المتغير التابع) وحسب العبارات التي تم اعتمادها في الوصف، حيث يشير الجدول (3) الى آراء المبحوثين حول فقرات فقرات التوجه الريادي والمتمثلة بـ (X21-X30) حيث بلغ المعدل العام للاتفاق والاتفاق بشدة حول هذا العامل (64.25%) في حين بلغت نسبة غير متأكد (23.75%) اما نسبة عدم الاتفاق فقد بلغت (12%) وجاء هذا بوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف معياري قدره (0.861) مما يدل على تبني هذا العامل ونسبة جيدة.

الجدول ( ) التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية وانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		
		1	2	3	4	5						
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
0.659	4.22	0	0	0	0	12.5	5	52.5	21	35	14	X1
0.757	3.80	0	0	5	2	25	10	55	22	15	16	X2
0.928	3.90	0	0	12.5	5	10	4	52.5	21	25	10	X3
الانحراف	الوسط	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	التمكين
0.876	3.47	0	0	12.5	5	40	16	35	14	12.5	5	X4
1.106	3.42	2.5	1	25	10	15	6	42.5	17	15	6	X5
0.905	3.47	0	0	17.5	7	27.5	11	45	18	10	5	X6
0.952	3.62	0	0	17.5	7	17.5	7	50	20	15	6	X7
0.679	4.00	0	0	2.5	1	15	6	62.5	25	20	8	X8
الانحراف	الوسط	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	التعاون
0.814	3.95	0	0	5	2	20	8	50	20	25	10	X9
0.777	3.60	0	0	7.5	3	35	14	47.5	19	10	4	X10
0.777	3.90	0	0	7.5	3	12.5	5	62.5	25	17.5	7	X11
0.992	3.80	2.5	1	10	4	15	6	50	20	22.5	9	X12
الانحراف	الوسط	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	رأس المال البشري
0.987	3.50	0	0	20	8	25	10	40	16	15	6	X13
1.009	3.82	2.5	1	7.5	3	22.5	9	40	16	27.5	11	X14
0.744	3.60	0	0	10	4	25	10	60	24	5	2	X15
0.873	3.57	2.5	1	10	4	22.5	9	57.5	23	7.5	3	X16
0.808	3.75	0	0	7.5	3	25	10	52.5	21	15	6	X17
الانحراف	الوسط	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	القدرات المميزة
0.784	4.00	0	0	5	2	15	6	55	22	25	10	X18
0.975	3.65	2.5	1	10	4	25	10	45	18	17.5	7	X19
1.037	4.00	2.5	1	5	2	22.5	9	30	12	40	16	X20
الانحراف	الوسط	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	التوجه الريادي
0.828	3.92	0	0	10	4	7.5	3	62.5	25	20	8	X21
0.900	3.90	0	0	7.5	3	22.5	9	42.5	17	27.5	11	X22
0.853	3.80	0	0	10	4	17.5	7	55	22	17.5	7	X23

0.782	3.95	0	0	2.5	1	25	10	47.5	19	25	10	X24
0.764	3.92	0	0	7.5	3	10	4	65	26	17.5	7	X25
0.757	4.12	0	0	2.5	1	15	6	50	20	32.5	13	X26
0.822	3.30	0	0	17.5	7	40	16	37.5	15	5	2	X27
1.163	3.07	5	2	32.5	13	27.5	11	20	8	15	6	X28
0.782	3.45	0	0	12.5	5	35	14	47.5	19	5	2	X29
0.960	3.50	2.5	1	10	4	37.5	15	35	14	15	6	X30

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.26.

## 1. اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها:

### أولاً. اختبار علاقات الارتباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية والتوجه الريادي

#### أ. العلاقة بين المقدرات الجوهرية والتوجه الريادي:

يشير الجدول (4) الى قيم علاقات الارتباط بين المقدرات الجوهرية وبين التوجه الريادي ، حيث يشير المؤشر الكلي بين المتغيرين الى وجود علاقة ارتباط معنوية وبلغت قيمتها (0.690) وهي تعد علاقة ارتباط معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.05) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عطا وعلي، 2017، 381) الذي يرى بأن المقدرات الجوهرية هي كل ما تنفرد به المنظمة من خصائص ومهارات وخبرات ومعرفة مفيدة والتي تجعلها في الصدارة عن باقي المنظمات المنافسة لها ، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد المقدرات الجوهرية وبين التوجه الريادي ، وفيما يلي ادناه بيان لعلاقات الارتباط بين كل ابعاد المقدرات الجوهرية وبين التوجه الريادي وكما يأتي:

#### ب. العلاقة بين بُعد ادارة التكنولوجيا وبين التوجه الريادي:

حيث يتبين من خلال نتائج التحليل في الجدول (4) الى وجود علاقة بين بُعد ادارة التكنولوجيا وبين التوجه الريادي ، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.405) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد ادارة التكنولوجيا وبين التوجه الريادي.

#### ج. العلاقة بين بُعد التمكين وبين التوجه الريادي:

حيث أشارت نتائج التحليل في الجدول (4) الى وجود علاقة بين بُعد التمكين وبين التوجه الريادي ، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.417) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التمكين وبين التوجه الريادي.

#### د. العلاقة بين بُعد التعاون وبين التوجه الريادي:

حيث يتبين من خلال نتائج التحليل في الجدول (4) الى وجود علاقة بين بُعد التعاون وبين التوجه الريادي ، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.528) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التعاون وبين التوجه الريادي.

#### هـ. العلاقة بين بُعد رأس المال البشري وبين التوجه الريادي:

حيث تشير نتائج التحليل في الجدول (4) الى وجود علاقة بين بُعد رأس المال البشري وبين التوجه الريادي ، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.359) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد رأس المال البشري وبين التوجه الريادي.

#### و. العلاقة بين بُعد القدرات المتميزة وبين التوجه الريادي:

حيث يتبين من خلال نتائج التحليل في الجدول (4) الى وجود علاقة بين بُعد القدرات المتميزة وبين التوجه الريادي ، فقد بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.582) عند مستوى معنوية (0.05)، وبهذا فإنه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد القدرات المتميزة وبين التوجه الريادي.

جدول (4) علاقات الارتباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية والتوجه الريادي

المؤشر الكلي	ابعاد المقدرات الجوهرية					المتغير المستقل
	القدرات المتميزة	رأس المال البشري	التعاون	التمكين	ادارة التكنولوجيا	المتغير التابع
0.690	0.582	0359	0.528	0.417	0.405	التوجه الريادي

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.26.

#### ثانياً. اختبار علاقة الاثر بين ابعاد المقدرات الجوهرية وبين التوجه الريادي :

##### أ. تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في التوجه الريادي:

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (5) الى وجود تأثير معنوي للمقدرات الجوهرية في التوجه الريادي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (34.45) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند درجتي حرية (38 ، 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.476) والذي يدل على ان التباين في تحقيق التوجه الريادي تفسره ابعاد المقدرات الجوهرية بنسبة (47%)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.87) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند درجتي حرية

(38 , 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير بدلالة معنوية لأبعاد المقدرات الجوهرية في تحقيق التوجه الريادي.

جدول (5) علاقة الاثر بين ابعاد المقدرات الجوهرية وتحقيق التوجه الريادي

R <sup>2</sup>	t		F		التوجه الريادي		المتغير التابع المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.476	1.69	5.87	4.09	34.45	0.701	0.829	أبعاد لمقدرات الجوهرية

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.26 . P<0.05 N=40 df=(1,38)

ب. تأثير بُعد ادارة التكنولوجيا في تحقيق التوجه الريادي:

أشارت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (6) الى وجود تأثير معنوي لبُعد ادارة التكنولوجيا في تحقيق التوجه الريادي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (7.43) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند درجتي حرية (38 , 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.164) والذي يدل على ان التباين في تحقيق التوجه الريادي يفسره بُعد ادارة التكنولوجيا بنسبة (16%)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.72) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند درجتي حرية (38 , 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي تنص على وجود تأثير بدلالة معنوية لبُعد ادارة التكنولوجيا في تحقيق التوجه الريادي.

جدول (6) تأثير بُعد ادارة التكنولوجيا في تحقيق التوجه الريادي

R <sup>2</sup>	t		F		التوجه الريادي		المتغير التابع المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.164	1.69	2.72	4.09	7.43	0.440	1.923	بُعد ادارة التكنولوجيا

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.26 . P<0.05 N=40 df=(1,38)

ج. تأثير بُعد التمكين في تحقيق التوجه الريادي:

أشارت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (7) الى وجود تأثير معنوي لبُعد التمكين في تحقيق التوجه الريادي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (8.02) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند درجتي حرية (38 , 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.174) والذي يدل على ان التباين في تحقيق التوجه الريادي يفسره بُعد التمكين بنسبة (17%)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.83) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند درجتي حرية (38 , 1) وعند

مستوى معنوية (0.05)، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على وجود تأثير بدلالة معنوية لبُعد التمكين في تحقيق التوجه الريادي.

جدول (7) تأثير بُعد التمكين في تحقيق التوجه الريادي

R <sup>2</sup>	T		F		التوجه الريادي		المتغير التابع المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.174	1.69	2.83	4.09	8.02	0.483	1.906	بُعد التمكين

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.26 . P<0.05 N=40 df= (1,38)

د. تأثير بُعد التعاون في تحقيق التوجه الريادي:

أشارت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (8) الى وجود تأثير معنوي لبُعد التعاون في تحقيق التوجه الريادي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.71) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند درجتي حرية (38 ، 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.279) والذي يدل على ان التباين في تحقيق التوجه الريادي يفسره بُعد التعاون بنسبة (27%)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (3.83) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند درجتي حرية (38 ، 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود تأثير بدلالة معنوية لبُعد التعاون في تحقيق التوجه الريادي.

جدول (8) تأثير بُعد التعاون في تحقيق التوجه الريادي

R <sup>2</sup>	T		F		التوجه الريادي		المتغير التابع المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.279	1.69	3.83	4.09	14.71	0.529	1.662	بُعد التعاون

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.26 . P<0.05 N=40 df= (1,38)

هـ. تأثير بُعد رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي:

أشارت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (9) الى وجود تأثير معنوي لبُعد رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (5.62) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند درجتي حرية (38 ، 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.129) والذي يدل على ان التباين في تحقيق التوجه الريادي يفسره بُعد رأس المال البشري بنسبة (12%)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.37) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند درجتي حرية (38 ، 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية

الفرعية الرابعة والتي تنص على وجود تأثير بدلالة معنوية لُبُعد رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي.

جدول (9) تأثير بُعد رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي

R <sup>2</sup>	T		F		التوجه الريادي		المتغير التابع المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.129	1.69	2.37	4.09	5.62	0.360	2.409	بُعد رأس المال البشري

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.26 . P<0.05 N=40 df= (1,38)

و. تأثير بُعد القدرات المتميزة في تحقيق التوجه الريادي:

أشارت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (10) الى وجود تأثير معنوي لُبُعد القدرات المتميزة في تحقيق التوجه الريادي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (19.48) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.09) عند درجتي حرية (38 ، 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.339) والذي يدل على ان التباين في تحقيق التوجه الريادي يفسره بُعد القدرات المتميزة بنسبة (33%)، ومن خلال متابعة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.41) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.69) عند درجتي حرية (38 ، 1) وعند مستوى معنوية (0.05)، وعلى هذا الاساس يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على وجود تأثير بدلالة معنوية لُبُعد القدرات المتميزة في تحقيق التوجه الريادي.

جدول (10) تأثير بُعد القدرات المتميزة في تحقيق التوجه الريادي

R <sup>2</sup>	T		F		التوجه الريادي		المتغير التابع المتغير المستقل
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	B1	B0	
0.339	1.69	4.41	4.09	19.48	0.581	1.387	بُعد القدرات المتميزة

الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS V.26 . P<0.05 N=40 df= (1,38)

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والمقترحات

اولاً. الاستنتاجات:

1. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المقدرات الجوهرية بشكل كلي والتوجه الريادي في الكلية التقنية الادارية ، وهذا يفسر قوة واهمية ابعاد المقدرات الجوهرية المتنبأة في الدراسة في توجه المنظمة الريادي.
2. على المستوى الجزئي تبين ان اعلى قيمة ارتباط لأبعاد المقدرات الجوهرية مع التوجه الريادي كانت لُبُعد القدرات المتميزة باعتبارها من اهم الصفات التي تتميز بها المنظمة وتفنقر لها المنظمات المنافسة.
3. فيما تبين ان اقل قيمة ارتباط بين ابعاد المقدرات الجوهرية والتوجه الريادي كانت لُبُعد رأس المال البشري مما يعكس وجود فجوة فيما بين الواقع الفعلي للعاملين وبين طموحهم وما يرغبون في الوصول

اليه لتطوير قدراتهم وتحقيق التفوق التنظيمي، فضلاً عن ضعف علاقة الارتباط لبعدي ادارة التكنولوجيا والتمكين.

4. اظهرت نتائج تحليل الانحدار ان ابعاد المقدرات الجوهرية تؤثر تأثيراً ذا دلالة احصائية معنوية على التوجه الريادي للمنظمة.

5. بينت نتائج التحليل ان اكثر ابعاد المقدرات الجوهرية تأثيراً في التوجه الريادي للمنظمة كان لبعد القدرات المتميزة لما لهذا البعد من اهمية كبيرة في تمتع افراد المنظمة بالمهارات والكفاءة اللازمة لتكون المنظمة ريادية.

6. بينت نتائج التحليل الاحصائي ان اقل ابعاد المقدرات الجوهرية تأثيراً في التوجه الريادي للمنظمة كان لبعد رأس المال البشري ايضاً.

#### ثانياً. المقترحات:

1. من الضروري ان تهتم ادارة الكلية بالقدرات المتميزة واحتضانها والعمل على اعطاء الفرصة للمديرين الرياديين في اخذ مواقعهم الريادية والعمل على تحفيزهم من اجل تقديم خدمة متميزة في مجال عملهم.

2. ضرورة بذل الجهد والوقت اللازم من قبل ادارة الكلية لاستقطاب الكفاءات المتميزة من الاداريين والفنيين والتدريسيين والعمل على تطويرهم اكاديمياً من خلال زجهم في برامج الماجستير وتهيئة كافة المستلزمات لفتح برنامج الدكتوراه في الكلية والذي يسهم في زيادة الكلية مقارنة بمثيلاتها من الكليات التقنية الادارية.

3. يتوجب على ادارة الكلية التركيز على رأس المال البشري فيها والاهتمام به من خلال توفير الدورات التطويرية المتخصصة للعاملين سواء كانت داخل العراق او خارجه وبما يضمن مواكبة التقدم في مجال الاختصاص.

4. ضرورة الاهتمام ببعد التمكين في الكلية من خلال اعطاء ونقل بعض الصلاحيات الى الافراد العاملين لغرض القيام باعمالهم الموكلة اليهم من قبل الادارة العليا.

المصادر:

1. أبو شوصاء. علي جابر محمد والشليف. معاذ غالب ، (2020)، أثر التوجه الريادي في جودة الخدمات المصرفية (دراسة نظرية وثنائية على البنوك العاملة بمدينة مأرب )، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، المجلد 1، العدد 7.
2. الباجوري. خالد عبدالوهاب، (2017)، ريادة الاعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي ، اتحاد الغرف العربية، دائرة البحوث الاقتصادية.
3. جانغ. بيشان وشولكوف نيكولاي، (2011)، عملية ادارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المنظمات التابعة لمنظومة الامم المتحدة ، الامم المتحدة ، وحدة التفتيش المشتركة ، جنيف.
4. الجنابي. اكرم سالم، (2009)، تأثير ادارة المعرفة في الكفايات الجوهرية، - دراسة تحليلية في شبكة الاعلام العراقي ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. حسين. وسام علي، (2017)، التفكير الاستراتيجي وانعكاساته على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات/العراق، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة.
6. الحميري. بشار عباس حسين، (2014)، العراقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق، اطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
7. الراضي، جواد محسن، (2012)، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة، دراسة أختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الالبسة الرجالية النجف ، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد، (8)، العدد، (33).
8. الراوي. فاطمة قيس، (2017)، اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الاردنية، رسال ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
9. سلمى زغمار، (2017)، أبعاد التوجه الريادي ودورها في تحقيق فاعلية القرارات الإستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن - قالمة-مؤسسة نقاوس للمصبرات - باتنة، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم

- التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
10. شلاش. فارس جعباز والخفاجي هدى محمد كريم،(2014)، المقدرات الجوهرية وأثرها في أداء العمليات دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية - حلة ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 16، العدد 1 .
11. العاني، مزهر شعبان وجود، شوقي ناجي و ارشيد، حسين عليان وحجازي، هيثم علي.(2010) ، إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي. ط1. عمان الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
12. العزاوي. شفاء محمد علي والطائي،(2014)، ايمن هادي طالب، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي - بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية. [http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy\\_edition3/economy3\\_5.d](http://www.uobabylon.edu.iq/publications/economy_edition3/economy3_5.d)
- oc
13. عطا. خالدية مصطفى وعلي. فخري عبادي، (2017)، المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية- دراسة مقارنة بين شركة زين العراق واسيا سيل للاتصالات المتنقلة، بحث مستل، مجلة دنانير، العدد21.
14. عيدان. افراح رحيم، (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الأداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات في بابل و الديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 27، العدد 1.
15. كاظم. سناء جواد وشبر. رونق حسين، (2014)، تزطيف القدرات المميزة لتعزيز التسويق الريادي - دراسة تحليلية لآراء مدراء مصرف الرافدين، مجلة المثلى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد7.
16. كاظم. صادق جبار، عبيد. علي ومخيف. امير، (2015)، المقدرات الجوهرية والتحديد الاستراتيجي العلاقة والاثر، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد10، العدد33.
17. كامل. سهاد برقي ، (2013)، أثر التسويق المستدام في التوجه الريادي / دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق ، رسالة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة كربلاء وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال ، العراق.

18. محمد. صفاء تايه، (2013)، دور عمليات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية، مجلة اداب الكوفة، المجلد 1، العدد 15.

19. مهدي. جابر وسهيلة. بارة، (2017)، اثر القيادة التحويلية في بناء المقدرات الجوهرية في شركات التامين العمومية بولاية عنابة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 18، العدد 2.

20. الموسوي. ضرغام محسن جبار، (2016)، المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

21. نايف. اسعد كاظم، (2007)، العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الاداء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد، اطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

22. نسيم، خدير، (2015)، مساهمة أخلاقيات القيادة الادارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

23. الياسري. اكرم ، الخالدي. عواد والحميري. بشار عباس، (2014)، انعكاس المقدرات الجوهرية على الاداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة- دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة اهل البيت ، العدد 16.

24. Adam, S.; Fuzi, N.M.; Ramdan, M.R.; Mat Isa, R.; Ismail, A.F.M.F.; Hashim, M.Y.; Ong, S.Y.Y.; Ramlee, S.I.F., (2022), Entrepreneurial Orientation and Organizational Performance of Online Business in Malaysia: The Mediating Role of the Knowledge Management Process. Sustainability 2022, 14, 5081. [https:// doi.org/10.3390/su14095081](https://doi.org/10.3390/su14095081)

25. Agha. Sabah, Laith Alrubaiee & Manar Jamhour, (2012), Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1.

26. Asamoah. Ernest Ofori & Bofo. Emmanuel Danso, (2019), Impact of Core Competency on Organization Performant, International Journal of Economics, Business and Management Research, Vol. 3, No. 09.

27. Banyhamdan. Khaled Mohammad Talal, Nader Mohammad Aljawarneh, Mohammed A. Alomari, Mohammad Salameh Almasarweh, Ibrahim Mohammad Harafsheh, Ali Awad Alwagfi, (2020), Impact of Human Capital in Quality and Strategic Excellences, International Journal of

- Advanced Science and Technology, Vol. 29, No. 7, (2020), pp. 11702-11710.
28. Berger L. A. and Berger D. R., (2004), "The Talent Management Handbook", McGraw-Hill.
  29. Cardy, Robert L., & Gandz, Jeffrey, (2007). "Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change", Development and Learning in Organizations, Emerald Group Publishing Limited, Vol. (1), No. (3).
  30. Duysters. Geert and Hagedoorn. John, (2000), Core Competences and Company Performance in the World-Wide Computer Industry, The Journal of High Technology Management Research, Vol. 11, No. 1, pages 75–91.
  31. Eidan. Afrah Rahim, (2019), Impact core Competencies on Organizational Performance Study of its Application in Asia Cell Communications Company in Babylon and Diwaniyah, Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences, Vol.(27), No.(1).
  32. Gibson, James L, John, M. Ivancecich, and James H. Donnelly Jr, (2012), organizations: Behavior, Structure, Processes, 14<sup>th</sup> , McGraw-Hill, New York, USA.
  33. Habib. Michel A. and Mella-Barral. Pierre, (2013), Skills, core capabilities, and the choice between merging, allying, and trading assets, Journal of Mathematical Economics, Vol.49.
  34. Hafeez Khalid Hafeez and Essmail Ali, (2007), Evaluating Organization Core Competences And Associated Personal Competencies Using Analytical Hierarchy Process, *Management Research News*, (30)8.
  35. Jamhour. Manar Salah, (2010), The Impact of Core Competence on Organizational Performance "An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates", Master Theses in Business Administration, Faculty of Business, Middle East University.
  36. Kak. Anjana, (2044), Strategic management, Core competence and flexibility: Learning issues for select pharmaceutical organizations, global journal of flexible systems management, Vol.5, No.4, pp.1-15.
  37. Krajewski, L.J., Ritzman, L.P., & Malhotra, M.K. (2013). Operations Management: Processes and Supply Chains, 10th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
  38. Marti, Jose Maria Viedma , (2004). "Social Capital Benchmarking", journal of intellectual capital, emerald group publishing limited, Vol.(5), No. (3).

39. Spendlove, Marion, (2007). "Competencies for Effective Leadership in Higher Education", International journal of Education management, Emerald Publishing limited, Vol. (21), No. (5).
40. Thompson, J. & Strickland, A. J., (2003). "Strategic Management Concepts & Cases", McGraw-Hill.
41. Wang, Rui, & Zhu, Yangjin, (2007). "Turbulent Mining Models and Experimentations for Firm's Core Competence", International Journal of Management Science and Engineering Management, Vol. (2), No. (1).
42. Wheelen ,T. L. ; Hunger , J.D. ; Wheelen , K. E. & Hoffman , A. N. " (2012), Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability " , 13th edition, Pearson Prentice Hall .
43. Whetten, David A.& Cameron, Kim S(2011),Developing Management Skills ,8<sup>th</sup> Edition, Copyright by Pearson Education, Inc., New Jersey.
44. Ying. Ye and Chuang. Chen, (), core competence in the context of dynamic learning, work paper economics and management school, Tsinghua University.