

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Al-Maadhede Maan Waadalah & Al younis Sora Saadaldeen Ahmed. The contribution of dynamic administrative capabilities to enhancing strategic leadership An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Mosul. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (4):115-133.

The contribution of dynamic administrative capabilities to enhancing strategic leadership An analytical study of the opinions of a sample of academic leaders at the University of Mosul

Maan Waadalah Al-Maadhede¹, Sora Saadaldeen Ahmed Al younis²

¹ College of Administration & Economics University of Mosul, Mosul, Iraq

² Presidency University of Mosul, Mosul, Iraq

maan_waadalah@uomosul.edu.iq¹

Sora.saadaldeen@uomosul.edu.iq²

Abstract: The research aimed to determine the contribution of dynamic managerial capabilities, through its dimensions of managerial human capital, managerial social capital, and managerial cognition, in enhancing strategic entrepreneurship, through some of its dimensions such as entrepreneurial mindset and entrepreneurial leadership, to determine the extent of the contribution of various types of dynamic managerial capabilities in the dimensions of strategic entrepreneurship at the University of Mosul. The research was conducted in the educational environment since its leaders possess many skills and experiences, with the University of Mosul chosen as its field. The study population consisted of the academic leaders at the university, including the president of the university, the administrative and scientific assistants, deans of the colleges and their deputies, heads of departments and scientific branches, rapporteurs, directors of research centers and their assistants, all of whom have experience in research and administration. The university comprises 24 colleges and 7 centers. The study sample was expressed by a comprehensive population survey, relying on the questionnaire as the main tool for collecting the required data from the field. A total of 320 questionnaires were distributed and 284 were retrieved. The study adopted the descriptive analytical method and used various statistical tools and software such as SPSS and AMOS. The study concluded with several findings, most notably the clear significant effects of dynamic managerial capabilities on strategic entrepreneurship at the researched university. The study recommended continuing to enhance the dynamic managerial capabilities of the leaders to implement organizational strategies and conduct strategic planning compatible with turbulent dynamic environments, and to use opportunities and advantage-seeking behaviors to achieve strategic entrepreneurship, by enhancing entrepreneurial and leadership skills and social networks.

Keywords: Dynamic managerial capabilities, Strategic entrepreneurship, University of Mosul.

مساهمة القدرات الإدارية الديناميكية في تعزيز الريادة الاستراتيجية دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الموصل

أ.د. معن وعاد الله المعاضيدي^١، م.م. سري سعد الدين أحمد اليونس^٢

^١ قسم إدارة الأعمال- جامعة الموصل، الموصل، العراق

^٢ رئاسة جامعة الموصل، الموصل، العراق

المستخلص: استهدف البحث تحديد مساهمة القدرات الإدارية الديناميكية، بأبعادها المتمثلة بـ: (راس المال البشري الإداري، راس المال الاجتماعي الإداري، الإدراك الإداري) في تعزيز الريادة الاستراتيجية، عبر بعض أبعادها المتمثلة بـ: (عقلية ريادة الأعمال، القيادة الريادية)، لتحديد ما الإسهام الذي تمارسه أنواع القدرات الإدارية الديناميكية في أبعاد الريادة الاستراتيجية في جامعة الموصل؟، إذ تم تطبيق البحث في البيئة التعليمية كون روادها يحملون العديد من المهارات والخبرات، إذ تم اختيار جامعة الموصل ميداناً لها، فيما تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الأكاديمية في الجامعة متمثلةً بالسيد رئيس الجامعة، والسادة مساعديه الإداري والعلمي، والسادة عمداء الكليات ومعاونيه، والسادة رؤساء الأقسام والفروع العلمية، والسادة المقررين، والسادة مديري المراكز البحثية ومعاونيه المحترمون جميعاً، لخبرتهم في المجال البحثي والإداري، وكليات الجامعة البالغ عددهم (٢٤) كلية، و (٧) مراكز، وتم التعبير عن عينة الدراسة بالحصر الشامل للمجتمع، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة من الميدان المبحوث، فيما تم توزيع (٣٢٠) استمارة وتم استرداد (٢٨٤) استبانة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام العديد من الأساليب الأدوات الإحصائية، واستعمال البرمجة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، وبرنامج (AMOS). وتوصلت الدراسة إلى نتائج متعددة، أبرزها وضوح علاقات التأثير المعنوية للقدرات الإدارية الديناميكية في الريادة الاستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وتوصيات عديدة أهمها استمرار العمل لتعزيز القدرات الإدارية الديناميكية للقيادات لتطبيق إستراتيجيات المنظمة والقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بما يتلاءم مع البيانات الديناميكية المضطربة، والعمل على استعمال الفرص وسلوكيات البحث عن المزايا للوصول للريادة الاستراتيجية، عبر تعزيز المهارات الريادية والقيادية وشبكات العلاقات الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: القدرات الإدارية الديناميكية، الريادة الاستراتيجية، جامعة الموصل

Corresponding Author: E-mail: maan_waadalah@uomosul.edu.iq

المقدمة:

تُعدّ القدرات الإدارية الديناميكية جزءاً من القدرات الديناميكية التي تعود بالأصل للموارد، وتنتج الريادة الاستراتيجية من دمج مصطلحي ريادة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، المتمثلين بأنشطة البحث عن الفرص، وسلوكيات البحث عن المزايا، ثم توظيف هذه الفرص والمزايا للوصول إلى الريادة الاستراتيجية. ولكي تتحقق الريادة الاستراتيجية متمثلةً بأبعادها المبحوثة في المؤسسات التعليمية تعبيراً عن الريادة الجامعية التي تُعدّ مسعى أساساً للجامعات في الوقت الحاضر، فلا بد من امتلاك القائمين على تلك المؤسسات مجموعة من القدرات الإدارية الديناميكية بأبعادها المعتمدة في هذا البحث، إذ إن ذلك لا بد وأن ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد ريادة الجامعة وتبوءها المواقع المتقدمة في إطار التصنيفات العالمية، فالقدرات الإدارية الديناميكية تتعلق بشخص المدير التنفيذي أو القائد العلمي والإداري، الذي لا بد وأن يمتلك العديد من المزايا مثل القدرة على استعمال الفرص المتاحة والاستباقية في معالجة القضايا المنظمة، وتتجلى هذه المزايا وغيرها في الريادة الاستراتيجية، التي تُعدّ مزايا ناتجة عن امتلاك القدرات الإدارية الديناميكية، وتتمثل مشكلة الدراسة ببيان ما مدى تأثير القدرات الإدارية الديناميكية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعة المبحوثة. وقد تضمنت الدراسة أربعة محاور أساسية، هي: الأول (منهجية الدراسة)، أما الثاني (الإطار النظري)، وتضمن الثالث (الإطار الميداني)، أما المحور الرابع (الاستنتاجات والتوصيات)، وعلى النحو الآتي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تُعدّ الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المعاصرة في الفكر الاستراتيجي، وهذا ما يبرر سعي الكثير من المنظمات حالياً إلى تصدر موقع الريادة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه بغض النظر عن طبيعة ملكيتها عامة كانت أم خاصة، وقد تأتي عناية المنظمات بذلك من حالة التنافس الشديد على الديمومة والبقاء المستند إلى عناصر ومقومات وأبعاد الريادة الاستراتيجية التي بدأت تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام تلك المنظمات في البيئات المختلفة، فالوصول إلى الريادة الاستراتيجية يستلزم وجود قيادات علمية وأكاديمية تحمل قدرات إدارية تساعد في الوصول إلى الريادة، وتمكنها من مواجهة حالات التغير البيئي المضطرب، وقد تم التوصل إلى أن القدرات الإدارية الديناميكية بأنواعها: (راس المال البشري الإداري، رأس المال الاجتماعي الإداري، الإدراك الإداري)، قد تُعدّ النوع المقصود من قدرات تلك القيادات. وذلك يستلزم منها طرح التساؤل الرئيس للدراسة على النحو الآتي: ما الإسهام الذي تمارسه أنواع القدرات الإدارية الديناميكية في أبعاد الريادة الاستراتيجية في جامعة الموصل؟ ويمكن أن يتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية أخرى، مفادها:

١. ما مستوى توافر أنواع القدرات الإدارية الديناميكية في جامعة الموصل؟
٢. ما مستوى توافر أبعاد الريادة الاستراتيجية في جامعة الموصل؟
٣. ما طبيعة تأثير أنواع القدرات الإدارية الديناميكية في أبعاد الريادة الاستراتيجية مجتمعةً ومنفردةً في جامعة الموصل؟

ثانياً: أهمية الدراسة

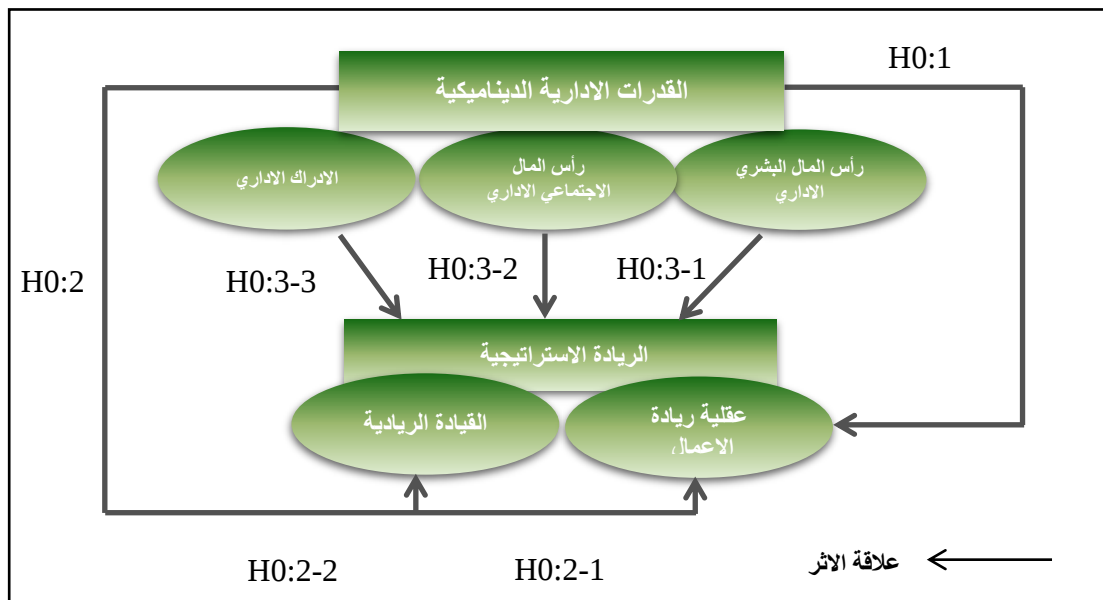
تتبلور أهمية الدراسة عبر إيضاح دور المؤسسات التعليمية في الاستجابة لتغيرات البيئات الديناميكية، عبر القدرات الإدارية الديناميكية الذي يتمتع به قادتها لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وكذلك محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين القدرات الادارية الديناميكية والريادة الاستراتيجية على النحو الذي يُسهم في تعزيز الأثر بين المتغيرات المبحوثة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تشخيص واقع القدرات الإدارية الديناميكية في الجامعة المبحوثة.
٢. تشخيص واقع أبعاد الريادة الاستراتيجية وصولاً للجامعة الريادية في الجامعة المبحوثة.
٣. تحديد معالم علاقة تأثير القدرات الإدارية الديناميكية في الريادة الاستراتيجية مجتمعةً ومنفردةً في الجامعة المبحوثة.

رابعاً: مخطط الدراسة



الشكل (١): مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

خامساً: فرضيات الدراسة

١. الفرضية الرئيسية الأولى: $H0:1$ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإدارية الديناميكية مجتمعةً في الريادة الاستراتيجية مجتمعةً في جامعة الموصل.
٢. الفرضية الرئيسية الثانية: $H0:2$ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإدارية الديناميكية مجتمعةً في الريادة الاستراتيجية منفردةً في جامعة الموصل، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ- $H0:2-1$ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإدارية الديناميكية مجتمعةً في عقلية ريادة الاعمال في جامعة الموصل.
 - ب- $H0:2-2$ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإدارية الديناميكية مجتمعةً في القيادة الريادية في جامعة الموصل.
٣. الفرضية الرئيسية الثالثة: $H0:3$ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإدارية الديناميكية منفردةً في الريادة الاستراتيجية مجتمعةً في جامعة الموصل، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ- $H0:3-1$ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال البشري الإداري في الريادة الاستراتيجية مجتمعةً في الجامعة الموصل.
 - ب- $H0:3-2$ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الاجتماعي الإداري في الريادة الاستراتيجية مجتمعةً في جامعة الموصل.
 - ت- $H0:3-3$ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدراك الإداري في الريادة الاستراتيجية مجتمعةً في جامعة الموصل.

سادساً: منهج الدراسة

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه طريقة منهجية وملائمة لدراسة الظواهر السلوكية والاجتماعية، والتعبير عنها كمياً للوصول إلى استنتاجات ذات صلة بالبحث الحالي، ويعتمد التحليل الشامل والمعمق لمشكلة البحث.

سابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميم الاستبانة لتتضمن ثلاث أجزاء، وهي: أولاً: بيانات تعريفية عن الأفراد المبحوثين، ثانياً: تضمن المتغير المستقل الإدراك الإداري، ثالثاً: تضمن المتغير المعتمد الريادة الإستراتيجية. واستخدم مقياس ليكرت ذي الأوزان الخمسة، وجاءت بالترتيب الآتي (أتفق بشدة، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وبالأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية للوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، وتم استخدام برنامج البرمجة الإحصائية (AMOS) و (SPSS)، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية: مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، والنسب المئوية، فضلاً عن معاملات الارتباط والتأثير في اختبار الفرضيات البحثية.

تاسعاً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في جامعة الموصل في العراق.
- **الحدود الزمانية:** ٢٠٢٤/٩/١٠ - ٢٠٢٤/١١/١٥
- **الحدود البشرية:** شملت القيادات الجامعية الأكاديمية في جامعة الموصل، ممثلة بالسيد رئيس الجامعة المحترم، والسادة مساعد رئيس الجامعة للشؤون الإدارية المحترم، والسيد مساعد رئيس الجامعة للشؤون العلمية المحترم، والسادة عمداء الكليات المحترمون ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية ومقريريهم، والسادة مدراء المراكز ومعاونيهم، وقد بلغ عدد المستجيبين ٢٨٤.

المبحث الثاني: الإطار النظري

المتغير الأول: القدرات الادارية الديناميكية

أولاً: المفهوم

تُعدّ من أشكال القدرات الديناميكية وهي مورد غير ملموس مهم للمنظمات، كونها من الصفات والمهارات الأساسية التي لا بد أن يمتلكها المديرون لأداء وظائفهم على نحو جيد؛ إذ تُسهم في تفسير الاختلافات في القرارات الإدارية التي تؤثر على تميز المنظمة واختلافها، وهي تهتم بدور المديرين بتجديد قاعدة موارد المنظمة وتحويلها لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، وتحسين أدائها، وتطورهما. وقد تنوعت وتباينت وجهات نظر الباحثين في تحديد مفاهيم القدرات الإدارية الديناميكية، فقد طرحها (Tasheva & Nislen, 2020, 3) بالقدرات التي يبني بها كبار المدراء الموارد والكفاءات التنظيمية ودمجها وإعادة تكوينها عبر استشعار الفرص والتهديدات الخارجية واغتنام هذه الفرص بالخيارات الإدارية وإعادة تشكيل وتحويل المنظمات ومواردها وقدراتها. وأشار إليها (Haapanen et al., 2020, 2062) بأنها القدرات اللازمة لتعديل وإعادة تكوين إجراءات المنظمة والعمليات والكفاءات الوظيفية والموارد والقدرات من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية.

ثانياً: أهمية القدرات الادارية الديناميكية

تستحوذ القدرات الادارية الديناميكية على أهمية بالغة في تفوق المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية، وتكمن في العديد من أشكال الأهمية، ومنها:

١. أهمية القدرات الإدارية الديناميكية داخلياً (تعامل المنظمة مع البيئة الداخلية)

إذ أشارَ (Khan et al., 2021, 1684) الى دورها في دعم عمليات الابتكار والإبداع عبر الاستشعار، والعمل، والروتين البسيط، والتعلم من التجربة والأحداث لإكمال عملية تكييف الموارد الخاصة بالمنظمة، ومن ثم المساعدة في تنفيذ أنشطة الإبداع والابتكار، وتخصيص الموارد لتحقيق الأداء الإبداعي، ومن وجهة نظر (Huynh et al., 2022, 103) فإنها تُسهم في توفير عدسة فريدة تُمكن من دراسة المزايا والقيود الهيكلية التي يتمتع بها فريق الإدارة العليا ويواجهها، وتحملها في فهم الفرص والإفادة منها عند الحاجة؛ إذ يُساعد الفهم الجيد لهذه الإمكانيات والقيود في صياغة استراتيجيات موارد قابلة للتنفيذ ضمن السياق التنظيمي المحدد، وكذلك عند اختيار تكوينات الموارد المنظمة لمتابعتها.

٢. أهمية القدرات الإدارية الديناميكية خارجياً (تعامل المنظمة مع البيئة الخارجية)

أشارَ (Khan et al., 2021, 1684) إلى أنَّ أهميتها تكمن في دورها الحاسم في تشكيل وتطوير المنطق السائد على شكل إجراءات بسيطة وتدابير وقدرات موحدة تهيم على تنفيذ الاستراتيجيات والاستكشاف لمزيد من الخيارات الجديدة للنمو والتحسين في البيئات الديناميكية، وركزَ (Mehta & Ali, 2021, 247) على أنَّ أهمية القدرات الإدارية الديناميكية تساعد في تحليل كيف

يمكن للمنظمات أن تتمتع بميزة تنافسية مستمرة عبر التطور والتكيف مع التغيير البيئي، ويمكن تحسين الكفاءة التنظيمية عبر ضمان التوافق الصحيح بين الممارسات الإدارية وعمليات المنظمة، والتأثير بالقدر نفسه أيضاً على تكامل الفريق والموارد التنظيمية من أجل تحقيق نتائج إبداع أفضل.

ثالثاً: أنواع القدرات الإدارية الديناميكية

النوع الأول: رأس المال البشري الإداري

يشترك رأس المال البشري الإداري من رأس المال البشري، الذي يشمل: (المهارات، والمعرفة، والخبرة)، إذ يتشكل رأس المال البشري الإداري عبر الخبرة المهنية وخلفية المديرين:

١. مفهوم رأس المال البشري الإداري

تم طرحه من قبل العديد من الباحثين فأشار إليه (Abreg & Tochla, 2020, 660) بأنه حزمة الموارد والمهارات المكتسبة التي تشكلت بالخبرة الشخصية والمهنية والتعليم، فهو يتكون من مهارات عامة وأخرى خاصة، وهو يوفر الوسائل لتحقيق المزايا التنافسية. وطرحه (Mostafiz et al., 2021, 173) بأنه مجموعة من المهارات والقدرات التي يطورها المديرون بناءً على مؤهلاتهم التعليمية وخبراتهم وتدريبهم للتعامل مع حالات عدم التأكد، وتنفيذ الإجراءات الاستراتيجية.

٢. أهمية رأس المال البشري الإداري

أشار (Obeidat et al., 2021, 1450) إلى دور رأس المال البشري الإداري الكبير في المنظمات التي تعمل على تقديم أفكار وابتكارات جديدة تسهم في تعزيز قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وما يلحقها من تغييرات منتظمة، قد تزيد من قدرتهم على الإستجابة السريعة لحاجات وطلبات الزبائن، وهو يؤدي أيضاً دوراً مهماً في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع دول العالم، لاسيما أن رأس المال البشري الإداري يعد من أهم موارد المنظمات في أعقاب التوجه العالمي نحو العولمة. وأشار (Huynh et al., 2022, 103,104) أن تلك الأهمية تكمن فيما يساعد فيه لمعالجة وتفسير المعلومات والمعرفة ذات الصلة على نحو أكبر بالظروف السابقة والناشئة للعمل، وهذا بدوره يوفر فهماً أفضل للديناميكيات الحالية وقدرة معززة على التعرف على التطورات والاتجاهات الجديدة في الأعمال.

٣. أبعاد رأس المال البشري الإداري

يستلزم رأس المال البشري الإداري المعرفة الإدارية والكفاءات المكتسبة عبر التعليم أو التدريب أو خبرة العمل السابقة، تبرز محددات رأس المال البشري الإداري في المنظمات بحسب طرح (Heubeck & Meckl, 2022, 2444)، وهي

أ. **مهارات القيادة:** وتتمثل بقدرة المديرين على تحقيق المزايا التنافسية عبر تنظيم الأفراد والموارد وتنسيق المهام والقدرة على تفويض السلطات مراقبة الأفراد والتأثير فيهم، فهي كفاءة المديرين في تنفيذ الواجبات والمسؤوليات.

ب. **المهارات الريادية:** هي المعرفة والمواقف والمهارة التي تمكن الشخص من النجاح في تطوير مشاريع أو منتجات أصلية وقيمة مبنية على احتياجات الزبائن المستهدفين للمنظمة لتحقيق الأهداف، ويتمكن الأفراد بذلك عبر الكفاءة التي يمتلكونها، التي هي من المعارف والمواقف والمهارات لتحقيق النجاح في موقف ملموس، إذ لا بد أن يكون للفرد المختص خبرة عقلية وإبداعية وعلمية أكثر من مجرد معرفة لظروف الأداء، إذ تمكن الكفاءة من طرح الأفكار وحل المشكلات، وإرضاء الزبائن (Jardim, 2021, 2).

النوع الثاني: رأس المال الاجتماعي الإداري

يضم رأس المال الاجتماعي الإداري السمعة الحسنة المستمدة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يمتلكها المديرون مع الآخرين.

١. مفهوم رأس المال الاجتماعي الإداري

أشار (Mostafiz et al., 2021, 173) إليه بأنه قدرة المديرين على تطوير وصيانة شبكاتهم التي تتكون من شركاء الأعمال والتحالفات الاستراتيجية وقادة النقابات والقادة المؤسسين الآخرين. وتم توضيحه من قبل (Holzmayer & Schmidt, 2020, 136) بأنه حسن النية التي يولدها نسيج العلاقات الاجتماعية، التي يمكن حشدها لتسهيل العمل، ويمكن أن تكون هذه العلاقات ذات طبيعة رسمية أو غير رسمية.

٢. أهمية رأس المال الاجتماعي الإداري

أوضح (Corrêa et al., 2019, 3) أن أهميته تكمن في أنه يساعد في تفسير كيف يؤدي بعض المديرين أنشطتهم على نحو أكثر كفاءة وعلى نحو فاعل عبر الاتصال على نحو أفضل وتسهيل الشروط اللازمة لتبادل الموارد والإفادة منها، التي تؤثر على نحو إيجابي على أداء الأعمال. إذ من خلال علاقات الشبكات الاجتماعية تلك يمكن للمنظمة أن تحصل على الموارد المناسبة لتحسين أداء الأعمال. ويبين (Huynh et al., 2022, 103) أهمية زيادته فكما زاد زادت قدرة فريق الإدارة العليا على الوصول إلى موارد (المعرفة) عبر العلاقات، وهذا بدوره يوفر رؤى أكثر تنوعاً مما يسهل مبادرات التغيير الاستراتيجي الأوسع، ولا تقتصر فقط على الوصول الأسرع للموارد ولكن أيضاً تنفيذ عمليات إعادة تكوين الموارد في الوقت المناسب لتلبية فرص السوق الجديدة.

٣. أبعاد رأس المال الاجتماعي الإداري

يعتمد رأس المال الاجتماعي الإداري على مجموعة من العلاقات الشخصية، والشبكات الداخلية والخارجية التي تضم ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي على النحو الآتي:

أ. **البُعد الهيكلي:** يتضمن خصائص الشبكة العامة مثل أنواع الفاعلين، وأشكال الاتصال الخاصة، وإعدادات الشبكة، أو نمط الاتصالات بين وكلاء الشبكة، التي تتميز بالكثافة والاتصال، والتسلسل الهرمي للعلاقات بين الأعضاء (Redondo & Camarero, 2019, 610).

ب. **البُعد العلاقتي:** هو طبيعة العلاقات الشخصية التي أقامها الأفراد لمصالحهم الخاصة، والتي من خلالها يتمتعون بفرص محتملة (خاصة) لتطوير علاقاتهم الشخصية (Redondo & Camarero, 2019, 8, 13, 11, 16).

ت. **البُعد المعرفي:** ويشير إلى المعتقدات، والقيم، والمعايير، والمواقف المشتركة داخل شبكة العمل، وهو يعبر عن قدرة الأفراد على التفاعل مع بعضهم بفضل التفاهم المتبادل فيما بينهم (Redondo & Camarero, 2019, 12).

النوع الثالث: الإدراك الإداري

يتكون الإدراك الإداري من النماذج العقلية والمعتقدات والعمليات والقدرات المعرفية الإدارية التي يعتمد عليها المديرون في تكوين التصورات واتخاذ القرارات.

١. مفهوم الإدراك الإداري:

أشار (Corrêa et al., 2019, 7) إليه بأنه مجموعة الأنشطة العقلية البشرية التي يشارك فيها المديرون للحصول على المعلومات ومعالجتها، فضلاً عن الارتباط الوثيق بمعتقدات الفرد ومعرفته في ضوء هذه الأنشطة. ويؤكد (Mostafiz et al., 2021, 173) أنه العقلية والمعتقدات الإدارية، وهو نظام استجابة للتغيرات الاستراتيجية، إذ يحتاج رواد الأعمال الدوليون إلى عقلية عالمية لإدارة الأعمال على المستوى الدولي وتحقيق النجاح الفائق، إذ تم اقتراح ثلاثة أبعاد للعقلية العالمية الدولية، وتعد هذه الأبعاد مؤيدة لريادة الأعمال، وهي: الفاعلية، والالتزام بالتدويل، ورؤية ريادة الأعمال الدولية.

٢. أهمية الإدراك الإداري

لخص (Badrinarayanan, 2019, 31) أهمية الإدراك الإداري عندما أشار إليه بأنه عامل أساس في القرارات الإدارية والاستراتيجية ونتائج المنظمة الناجحة، فهو نماذج المعتقدات والافتراضات الإدارية التي تشكل الأساس لاتخاذ القرار. وأشار (Huynh et al., 2022, 103) إلى أهميته في إطار اعتماد المنظمات على الاستجابة للتغيرات البيئية بالاعتماد على الإدراك داخل الفريق الإداري، فتعمل على تجهيز المنظمات لمعالجة معلومات أكثر تنوعاً عند تقييم الفرص واختيارها، ومن ثم القدرة على إعادة تكوين قاعدة الموارد بطرائق أكثر وإتباع نطاق التغيير الاستراتيجي.

٣. أبعاد الإدراك الإداري

يشتمل الإدراك الإداري على ثلاثة أبعاد: **تقييم عروض القيمة:** تعني قيام المنظمة بتقييم العروض التي تستخدمها لتحقيق المزايا والفوائد لربائنها (Ngo & O'Cass, 2009, 46, 49). **تقييم معمارية (بنية) القيمة:** وتعد الأساس المنطقي لكيفية إنشاء المنظمة للقيمة (Martin et al., 2019, 442). **تقييم الاستحواذ (التقاط) القيمة:** وتمثل النتائج التي يمكن للمنظمات تحقيقها عند الاحتفاظ بالقيمة (Martin et al., 2019, 442).

المتغير الثاني: الريادة الاستراتيجية

إن تكامل الإدارة الاستراتيجية وعمليات ريادة الأعمال للمنظمات من شأنه أن يبني الأساس للريادة الاستراتيجية التي تقوم على استعمال القدرات والكفاءات التنظيمية، في عمليات البحث عن الفرص، وتحديدتها، واستعمالها، وتسويقها. وهنا تُعدّ العلاقات العامل المميز للريادة الاستراتيجية، وكذلك تكامل الفرص وسلوكيات التماس والسعي وراء المزايا، فعند التمييز بين أشكال الريادة الأكثر عمومية، فإن الريادة الاستراتيجية تتعلق بالمنظمات التي تشارك على نحو نشط ومتعمد في سلوكي الاستكشاف والاستغلال.

أولاً: مفهوم الريادة الاستراتيجية

تُعدّ الريادة الاستراتيجية من الموضوعات المميزة في إطار تسارع وتيرة التغيير، وظهور العديد من الفرص والسلوكيات واستعمالها، إذ يعبر (Morici & Zander, 2020, 449) عنها بأنها مصطلح يستخدم لالتقاط جهود المنظمات للاستفادة من المزايا التنافسية الحالية في الوقت نفسه، أثناء استكشاف الابتكارات التي تكون على أساس تلك المزايا التنافسية المستقبلية، فهو سلوكيات البحث عن المزايا، والسعي وراء الفرص التي تؤدي إلى تحقيق القيمة. وقد أوضح (El Shiffa et al., 2022, 284) بأنها مفهوم يعمل عبر استعمال المزايا التنافسية الحالية، مع استكشاف الابتكارات التي ستكون أساساً للمزايا التنافسية المستقبلية، وتشكيل التوازن بين البحث عن الفرص والسعي وراء المزايا، فهي تساعد في تطوير مزايا تنافسية مستدامة عبر كونها قيمة، ونادرة، مما يُصعّب من تقليدها.

ثانياً: أهمية الريادة الاستراتيجية

أكد (Dyduch, 2019, 70) إلى أهمية الريادة الاستراتيجية كونها مرتبطة بتنفيذ ابتكارات واسعة النطاق أو ابتكارات مهمة في السوق، لإيجاد قيمة للزبائن والمنظمات بقدرتها على تسويق الابتكار، أي تحويل الابتكارات المختارة والواعد القائمة على الأفكار الإبداعية إلى منتجات قابلة للتسويق بوصفها تكامل لنشاط ريادة الأعمال والتفكير الاستراتيجي. من جهته، طرح (Alayoubi, 2020, 6) جوانب متعددة لأهمية الريادة الاستراتيجية، تكمن في: تسهيل أنشطة المنظمة في توفير أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق الخطة الاستراتيجية لعملياتها الجارية، وكذلك تساعد المنظمات في الاستجابة السريعة والصحيحة للتغيرات البيئية المختلفة.

ثالثاً: أبعاد الريادة الاستراتيجية

تعددت وجهات نظر الباحثين في تحديدها، ولأغراض هذا البحث اختار الباحثان الأبعاد الآتية:

البُعد الأول: عقلية ريادة الأعمال

أولاً: مفهوم عقلية ريادة الأعمال

تنوعت آراء الباحثين في تحديد مفهوم **عقلية ريادة الأعمال**؛ إذ يشير (Ziyae & Sadaghi, 2020, 119) بأنها حالة ذهنية محددة توجه السلوك البشري نحو أنشطة ونتائج ريادة الأعمال، وغالباً ما يجذب الأفراد ذوو العقلية الريادية إلى الفرص والابتكار، وإيجاد قيمة جديدة. وعبر عنها (Numann, 2017, 159) بأنها كوكبة من الدوافع والمهارات والأفكار والعمليات التي تميز رواد الأعمال عن غيرهم.

ثانياً: أهمية عقلية ريادة الأعمال

تنوع وجهات نظر الباحثين في تحديد الجوانب التي تكمن فيها أهمية عقلية ريادة الأعمال، إذ أشار (Daspit et al., 2023, 12) إليها في تكوين ميزة تنافسية مستدامة، فيما طرح (Kouakou et al., 2019, 118) أهميتها كونها تسهل تعزيز المرونة، والإبداع، والابتكار المستمر، والتجديد، فهذا الموقف قائم على عمليات التعلم لتحسين التذبذب المعرفي للعقل البشري يولد الحركة في طبيعة فردية فريدة، وتساعد المدير في عملياته على تجاوز مبادئ الإدارة القديمة لتقليل المعدل المرتفع لفشل الأعمال.

ثالثاً: أبعاد عقلية ريادة الأعمال

يؤكد (Ireland et al., 2003, 968) على مجموعة أبعاد لعقلية ريادة الأعمال، وهي:

١. **التعرف على فرص ريادة الأعمال**: يُعد التعرف على فرص ريادة الأعمال نشاطاً رئيساً لتكوين الثروة، وهو نتيجة مشتركة لعقلية ريادة الأعمال، وتوجد فرص ريادة الأعمال في الأسواق التي يمكن إدخال منتجات جديدة، وطرائق تنظيم وبيعها بسعر يتجاوز تكلفة إنتاجها، ولاستعمال الفرص المتاحة والتعرف عليها، لا بد أن يمتلك الرائد حدس ريادي يمكنه من القدرة على استعمال هذه الفرص.

٢. **البقطة الريادية**: هي ومضات من البصيرة المتفوقة.

٣. **منطق الخيارات الحقيقي**: يُعد الخيار الشائع من حيث الموجودات المالية؛ إذ من شأن منطق الخيارات الحقيقي أن يعزز المرونة الاستراتيجية.

٤. **إطار ريادة الأعمال**: إذ تزداد إمكانيات تكوين الثروة لدى مجموعة عقلية ريادة الأعمال عندما يتم تطبيقها في سياق إطار ريادة الأعمال، ويشمل إطار ريادة الأعمال إجراءات، مثل: تحديد الأهداف، وإنشاء سجل الفرص، وتحديد التوقيت المرتبط بإطلاق الاستراتيجية المطلوبة لاستعمال فرص ريادة الأعمال.

البُعد الثاني: القيادة الريادية

إنّ التأسيس لصيغة مفهوم القيادة الريادية وتطويره متأق في الواقع من الارتباط الحتمي بين القيادة وريادة الأعمال؛ إذ تتضمن القيادة التأثير في سلوكيات التابعين وتحفيزهم من أجل المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن ناحية أخرى يتم التعامل مع ريادة الأعمال بوصفها مجال علمي، مع تحديد الطريقة التي يكتشفون بها الفرص ويستغلونها لإنتاج منتجات مستقبلية (Simić et al., 2020, 24).

أولاً: مفهوم القيادة الريادية

أشار (Latif et al., 2020, 239) أنها أسلوب فريد يركز على جعل المواهب غير المتجانسة تعمل على نحو أكثر ابتكاراً وإبداعاً في العمليات الجماعية من أجل الاستجابة لبيئة الأعمال غير المؤكدة عبر إنشاء إستراتيجية متماسكة ومن ثم تحقيق نتائج جديدة. وطرحها (Bagheri et al., 2022, 808) بوصفها أسلوب يؤثر فيه القادة على أعضاء المجموعة ويوجهونهم نحو تحقيق الأهداف التمهيدية التي تنطوي على الاعتراف بفرص المشروع واستعمالها، فالقادة رواد الأعمال يدعمون المنفذ ويشجعون موظفيهم على تحديد واستعمال فرص ريادة الأعمال، والتصرف بأنفسهم بطريقة ريادية.

ثانياً: أهمية القيادة الريادية

أشار (Akbari et al., 2021, 3) أن أهمية القيادة الريادية تكمن في كونها تمكن القادة من تنسيق أعمال منظماتهم على نحو فاعل، وحل المشكلات، عبر مراحل صعبة ومتنوعة لتطوير المنظمة وتحسينها، ولها تأثير كبير على قدرة القادة في إدراك الفرص الجديدة من أجل تعزيز أداء المنظمة. وأكد (Latif et al., 2020, 240) إلى أهمية أسلوب القيادة الريادية كونه يؤدي لاستعداد القائد لتحمل المخاطر والمساهمة بأفكار مبتكرة لقيادة المنظمة والوصول بها إلى نقطة الاستقرار.

ثالثاً: أبعاد القيادة الريادية

تم اعتماد نموذج (Zinol et al., 2018, 108) كونه الأنسب في هذا المجال لشموليته وحدائته نوعاً ما، ويضم الأبعاد الآتية: الرؤية، والابتكار، والاستباقية، والمخاطرة. وفيما يأتي شيء من التوضيح لهذه الأبعاد: ١. الرؤية: هي الصورة التي يتم إنشاؤها على نحو واع لتمثيل مستقبل المنظمة، وهي تتضمن تصوراً حقيقياً للمستقبل، وذات مصداقية وجذابة وقابلة للتحقيق وواضحة وشاملة ومفهومة (العمرى والزعبي، ٢٠٢٢، ٢٣٥). ٢. الابتكار: فالابتكار أمراً أساسياً لمنظومة التغيير، تُعد المنظمة المبتكرة خلاقة للغاية، وتشجع البحث والتطوير، في البحث عن منتجات وعمليات تشغيلية، وهذا يؤدي إلى الميزة التنافسية (Sibindi, 2021, 6). ٣. الاستباقية: وتتمثل بالاستجابة السريعة لتغيرات البيئة المستقبلية وممارسة النشاط للتأثير عليها بدلاً من أن تتأثر بها (العمرى والزعبي، ٢٠٢٢، ٢٣٥). ٤. المخاطرة: وتتمثل بقدرة الريادي على توقع المخاطر وقياسها، ومعرفة حجمها، وتأثيرها، ومن ثم إدارتها لمحاولة تجنبها والتقليل من أثر الخطر في حالة حدوثه، فتكتسب المنظمة من خلال القائد الريادي القدرة على مواجهة المخاطرة (العمرى والزعبي، ٢٠٢٢، ٢٣٥).

المبحث الثالث: الإطار الميداني

أولاً: الوصف الاحصائي لأنواع القدرات الإدارية الديناميكية

١. وصف رأس المال البشري الإداري

تم في هذه الفقرة إيجاد المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لرأس المال البشري الإداري بوصفه أحد أنواع القدرات الإدارية الديناميكية.

الجدول (١): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لرأس المال البشري الإداري

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قياس الاستجابة									
				اتفق بشدة		اتفق		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
X ₁	3.904	0.729	18.67	19.4	55	53.9	72	25.4	2	0.7	2	0.7	78.09
X ₂	3.436	0.920	26.78	8.8	25	45.4	80	28.2	45	15.8	5	1.8	68.73
X ₃	3.940	0.797	20.24	22.2	63	55.6	48	16.9	13	4.6	2	0.7	78.80
X ₄	3.838	0.811	21.15	20.8	59	47.5	75	26.4	15	5.3	0	0	76.76
X ₅	3.943	0.817	20.72	23.9	68	52.5	149	18.3	13	4.6	2	0.7	78.87
X ₆	3.982	0.887	22.28	28.2	80	50.4	143	14.8	14	4.9	5	1.8	79.64
المعدل العام	3.840	0.827	21.64	20.55		50.88		21.6		5.98		0.99	76.81

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير معطيات الجدول (١) إلى أنَّ رأس المال البشري الإداري يتمثل بالمتغيرات الفرعية (X₁-X₆)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 3.840 وبانحراف معياري 0.827 ونسبة اتفاق عام بلغ 93.03 وبلغ معامل الاختلاف 21.64 وشدة الاستجابة 76.81، وكان المتغير X₁ (تتخذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المنظمة) أي أنَّ القيادات في الجامعة قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المنظمة قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا النوع بنسبة بلغت قيمتها 98.7 وبوسط حسابي قدره 3.904 وبانحراف معياري 0.729 وبشدة استجابة بلغت 78.09 وان المتغير X₂ (تفوض السلطات للمستويات الأدنى) أي ان السلطة التي تفوض من السلطات الأعلى تعد قليلة نوعاً ما قد حقق اقل نسبة اتفاق التي بلغت 82.4 بوسط حسابي قدره 3.436 وبانحراف معياري 0.920 وبلغ من شدة استجابة.

٢. وصف رأس المال الاجتماعي الإداري

تتضمن هذه الفقرة المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لرأس المال الاجتماعي الإداري وكما موضح في الجدول (٢).

الجدول (٢): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لرأس المال الاجتماعي الإداري

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قياس الاستجابة								شدة الاستجابة		
				اتفق بشدة		اتفق		اتفق لحدٍ ما		لا اتفق			لا اتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
X ₇	3.697	0.943	25.52	19.4	55	44.4	126	23.9	68	11.2	32	1.1	3	73.94
X ₈	3.876	0.866	22.36	22.3	63	52.5	149	16.9	48	7.6	22	0.7	2	77.53
X ₉	3.792	0.767	20.24	16.9	48	49.6	141	29.2	83	4.3	12	0	0	75.84
X ₁₀	3.890	0.783	20.13	21.5	61	50	142	25	71	3.1	9	0.4	1	77.81
X ₁₁	3.728	0.928	24.90	22.5	64	37.3	106	31.7	90	7.4	21	1.1	3	74.57
X ₁₂	4.038	0.776	19.22	29.2	83	47.9	136	20.8	59	1.7	5	0.4	1	80.77
X ₁₃	4.038	0.807	19.99	32.3	92	41.2	117	24.3	69	2.2	6	0	0	80.77
X ₁₄	3.915	0.797	20.36	23.6	67	48.6	138	23.6	67	4.2	12	0	0	78.31
المعدل العام	3.872	0.833	21.59	23.46		46.43		24.4		5.25		0.46		77.44

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

يشير الجدول (2) إلى أنَّ رأس المال الاجتماعي الإداري تمثل بالمتغيرات الفرعية (X₇-X₁₄)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 3.872 وبانحراف معياري 0.833 ونسبة اتفاق عام بلغ 94.29 وبلغ معامل الاختلاف 21.59 وشدة الاستجابة 77.44، وكان المتغير X₁₂ (الالتزام تجاه الأهداف التي نسعى لتحقيقها عالي) أظهرت النتائج أنَّ هنالك نسبة عالية من قبل المورد البشري لتحقيق الأهداف المرسومة والوصول إليها بدقة قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 97.9 وبوسط حسابي قدره 4.038 وبانحراف معياري 0.776 وشدة استجابة بلغت 80.77 وان المتغير X₇ (يتم الإفصاح عن المعلومات بدقة) أظهرت النتائج أنَّ هناك نوعاً من عدم الإفصاح عن المعلومات وعدم إيصالها بالسرعة المبتغاة إلى المستفيد قد حقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 87.7 بوسط حسابي قدره 3.697 وبانحراف معياري 0.943 وبلغ 73.94 من شدة استجابة.

٣. وصف الإدراك الإداري

تم في هذه الفقرة إيجاد المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة للإدراك الإداري وكما موضح في الجدول (٣).

الجدول (٣): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة للإدراك الإداري

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قياس الاستجابة								شدة الاستجابة		
				اتفق بشدة		اتفق		اتفق لحدٍ ما		لا اتفق			لا اتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
X ₁₅	3.757	0.798	21.24	17.6	50	45.5	129	32	91	4.9	14	0	0	75.14
X ₁₆	3.750	0.731	19.49	13	37	53.2	151	29.6	84	4.2	12	0	0	75.00
X ₁₇	3.626	0.890	24.55	14.8	42	44.7	127	30.3	86	8.8	25	1.4	4	72.53
X ₁₈	3.739	0.785	21.01	14.8	42	50.4	143	29.2	83	5.2	15	0.4	1	74.78
X ₁₉	3.563	0.844	23.70	10.8	31	45.8	130	33.1	94	9.2	26	1.1	3	71.26
X ₂₀	3.686	0.855	23.20	15.8	45	46.1	131	29.6	84	7.8	22	0.7	2	73.73
X ₂₁	3.725	0.850	22.82	15.8	45	50	142	26.1	74	7	20	1.1	3	74.50
X ₂₂	3.834	0.899	23.47	23.9	68	43.3	123	26.8	76	4.2	12	1.8	5	76.69
المعدل العام	3.710	0.831	22.43	15.81		47.37		29.6		6.41		0.81		74.20

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير معطيات الجدول (٣) إلى أنَّ الإدراك الإداري تمثل بالمتغيرات الفرعية ($X_{15}-X_{22}$)، بلغ الوسط الحسابي لهذا النوع 3.710 وبانحراف معياري 0.831 وبنسبة اتفاق عام بلغ 92.78 وبلغ معامل الاختلاف 22.43 وشدة الاستجابة 74.20، وكان المتغير X_{16} (تراعى حاجات المستفيدين من الخدمات عند تصميم عروض القيمة) تراعى ظروف المستفيدين المورد البشري من الخدمات التي هم بحاجة إليها عند تصميم عروض القيمة للمنظمة قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا النوع بنسبة بلغت قيمتها 95.8 وبوسط حسابي قدره 3.750 وبانحراف معياري 0.731 وبشدة استجابة بلغت 75.00 وأنَّ المتغير X_{19} (تستبدل بعض أجزاء سلسلة القيمة باستمرار) أي نادراً ما يحصل استبدال لأجزاء عروض القيمة وفقاً للتغيرات البيئية قد حقق أقل نسبة اتفاق، بلغت 89.7 بوسط حسابي قدره 3.563 وبانحراف معياري 0.844 وبلغ 71.26 من شدة استجابة.

٤. الأهمية النسبية لأنواع القدرات الإدارية الديناميكية

تم في هذه الفقرة إيجاد الأهمية النسبية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية، وكما موضح في الجدول (٤):

الجدول (٤): الأهمية النسبية لأبعاد متغير القدرات الإدارية الديناميكية من وجهة نظر الافراد المبحوثين

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
١	رأس المال البشري الإداري	3.840	76.81
٢	رأس المال الاجتماعي الإداري	3.872	77.44
٣	الإدراك الإداري	3.710	74.20

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

يُلاحظ من الجدول (٤) أنَّ أنواع القدرات الإدارية الديناميكية كانت قد أعطت نسب استجابة متفاوتة، إلا أنَّ رأس المال البشري الإداري قد حصل على نسبة استجابة، بلغت 76.81 وبوسط حسابي 3.840، يليه رأس المال الاجتماعي الإداري الذي حصل على نسبة استجابة 77.44 وبوسط حسابي 3.872، وأخيراً حصل الإدراك الإداري على نسبة 74.20 وبوسط حسابي 3.710 لهذا المتغير، علماً أنَّ رأس المال الاجتماعي الإداري حصل على أعلى نسبة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

ثانياً. الوصف الإحصائي لمتغير الريادة الاستراتيجية

١. وصف متغير عقلية ريادة الأعمال

تم في هذه الفقرة إيجاد المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد عقلية ريادة الأعمال، الجدول (٥):

الجدول (٥): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد عقلية ريادة الأعمال

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	قياس الاستجابة								شدة الاستجابة		
				اتفاق بشدة		اتفاق		اتفاق لحد ما		لا اتفاق			لا اتفاق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
y ₁	3.985	0.823	20.66	81	28.5	131	46.1	59	20.8	13	4.6	0	0	79.71
y ₂	3.757	0.921	24.52	65	22.9	110	38.7	88	31	17	6	4	1.4	75.14
y ₃	3.795	0.889	23.44	63	22.2	125	44	72	25.4	23	8.1	1	0.3	75.91
y ₄	3.788	0.900	23.75	59	20.8	133	46.8	70	24.6	17	6	5	1.8	75.77
y ₅	4.070	0.816	20.05	94	33.1	126	44.3	55	19.4	8	2.8	1	0.4	81.40
المعدل العام	3.879	0.870	22.48		25.5		43.99		24.22		5.5		0.79	77.59

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير معطيات الجدول (٥) إلى أنَّ بعد عقلية ريادة الأعمال تمثل بالمتغيرات الفرعية (y_1-y_5)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 3.879 وبانحراف معياري 0.870 وبنسبة اتفاق عام بلغ 93.71 وبلغ معامل الاختلاف 22.48 وشدة الاستجابة 77.59، وكان المتغير y_5 (تواجه التحديات المتزايدة للأعمال بمثابة) أظهرت النتائج أنَّ هناك مواجهة كبيرة للتحديات لتحقيق أهداف المنظمة قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها 96.8 وبوسط حسابي قدره 4.070 وبانحراف معياري 0.816 وبشدة استجابة بلغت 81.40 وأنَّ المتغير y_3 (تؤخذ زمام المبادرة والمسؤولية الشخصية عن الأفعال) قد لا تؤخذ المبادرة والمسؤولية عند القيام ببعض الأفعال قد حقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 91.6 بوسط حسابي قدره 3.795 وبانحراف معياري 0.889 وبلغ 75.91 من شدة استجابة.

٢. وصف بُعد القيادة الريادية:

تم في هذه الفقرة إيجاد المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد القيادة الريادية، الجدول (٦):

الجدول (٦): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد القيادة الريادية

شدة الاستجابة	قياس الاستجابة										معامل الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحدٍ ما		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
77.46	0.4	1	7.7	22	18.7	53	50.7	144	22.5	64	22.21	0.860	3.873	y ₂₀
77.25	0.4	1	7	20	15.8	45	59.5	169	17.3	49	20.51	0.792	3.862	y ₂₁
81.12	0	0	4.6	13	13.7	39	53.2	151	28.5	81	19.16	0.777	4.056	y ₂₂
81.33	1.1	3	5.6	16	15.1	43	41.9	119	36.3	103	22.44	0.912	4.066	y ₂₃
79.50	0	0	4.2	12	17.3	49	55.3	157	23.2	66	19.08	0.758	3.975	y ₂₄
75.35	0	0	8.8	25	25	71	46.8	133	19.4	55	22.89	0.862	3.767	y ₂₅
74.01	2.8	8	7	20	24.6	70	48.2	137	17.3	49	25.17	0.931	3.700	y ₂₆
73.87	0.4	1	5.3	15	35.2	100	43	122	16.2	46	22.08	0.815	3.693	y ₂₇
77.49	0.68		6.27		20.6		49.8		22.5		21.69	0.838	3.874	المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير معطيات الجدول (٦) إلى أنَّ بُعد القيادة الريادية تمثل بالمتغيرات الفرعية (y₆-y₁₃)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.874 وبانحراف معياري 0.838 ونسبة اتفاق عام بلغ 93.05 وبلغ معامل الاختلاف 21.69 وشدة الاستجابة 77.49، وكان المتغير y₁₀ (تسهم الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية في تغيير منظومة العمل) الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الديناميكية المعاصرة قد تعمل على تغيير بعض أنواع الأعمال وطريقة العمل وفقاً لمتطلبات الموقف قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بنسبة بلغت قيمتها 95.8 وبوسط حسابي قدره 3.975 وبانحراف معياري 0.758 وبشدة استجابة بلغت 79.50 وأنَّ المتغير y₁₂ (نتوقع المخاطر المحيطة للتعامل معها بدقة من حيث حجمها وتأثيرها) يتم النظر إلى المخاطرة المتوقعة بصورة قليلة لعدم توقع ما سيحدث بالنسبة للمواقف الجديدة و ما ستؤول إليه، وماهي التأثيرات قد حقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 90.1 بوسط حسابي قدره 3.700 وبانحراف معياري 0.931 وبلغ 74.01 من شدة استجابة.

الجدول (٧): الأهمية النسبية لأبعاد متغير الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر الافراد المبحوثين

ت	الابعاد	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة
١	عقلية ريادة الأعمال	3.879	77.59
٢	القيادة الريادية	3.874	77.49

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل

يلحظ من الجدول (٧) أن متغير عقلية ريادة الاعمال قد أعطى نسب استجابة التي بلغت 77.59 وبوسط حسابي 3.879. ثم يليه بعد القيادة الريادية الذي حصل على نسبة استجابة 77.49 وبوسط حسابي 3.874

٢. قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية

توضح معطيات الجدول (٨) قيم معاملات الانحدار المعيارية (SWR) للمتغيرات المدروسة في التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (٨): قيم معاملات الانحدار للمتغيرات المدروسة في التحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	العلاقة	الاتجاه	المؤشرات	p	SRW	الابعاد	الاتجاه	العلاقة	المؤشرات	p	SRW
X ₁	< ----		y ₁	0.002	0.523	عقلية ريادة الأعمال	< ----		X ₁	0.002	0.652
X ₂	< ----	رأس المال	y ₂	0.002	0.545		< ----		X ₂	0.002	0.662
X ₃	< ----	البشري	y ₃	0.001	0.501		< ----		X ₃	0.002	0.73
X ₄	< ----	الإداري	y ₄	0.002	0.564		< ----		X ₄	0.003	0.717
X ₅	< ----		y ₅	0.001	0.707		< ----		X ₅	0.002	0.694

المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	p	المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	P
X ₆	< ----		0.719	0.001					
X ₇	< ----		0.215	0.001	Y _٦	< ----	القيادة	0.635	0.001
X ₈	< ----		0.625	0.002	Y _٧	< ----	الريادية	0.651	0.002
X ₉	< ----		0.445	0.002	Y _٨	< ----		0.604	0.002
X ₁₀	< ----	رأس المال الاجتماعي الإداري	0.519	0.002	Y _٩	< ----		0.643	0.002
X ₁₁	< ----		0.484	0.001	Y _{١٠}	< ----		0.732	0.003
X ₁₂	< ----		0.601	0.002	Y _{١١}	< ----		0.69	0.002
X ₁₃	< ----		0.469	0.002	Y _{١٢}			0.662	0.002
X ₁₄	< ----		0.611	0.002	Y _{١٣}	< ----		0.639	0.002
X ₁₅	< ----		0.684	0.002					
X ₁₆	< ----		0.705	0.001					
X ₁₇	< ----		0.713	0.002					
X ₁₈	< ----	الإدراك الإداري	0.709	0.002					
X ₁₉	< ----		0.591	0.001					
X ₂₀	< ----		0.571	0.002					
X ₂₁	< ----		0.596	0.001					
X ₂₂	< ----		0.514	0.001					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل

ومن الجدول (٨) الذي يتضمن قيم معاملات الانحدار القياسية (SRW)، فضلاً عن القيمة الاحتمالية لمعنوية كل متغير؛ إذ يُلاحظ أنَّ هذه القيم كانت كبيرة، وهي تدل على أنَّ هناك ارتباطات عالية بين الأسئلة والمتغيرات الكامنة (الأبعاد)، باستثناء بعض من قيم المعاملات التي ظهرت ضعيفة مما يتطلب حذفها من النموذج. كما يُلاحظ من القيم الاحتمالية أنَّ جميع المتغيرات كانت معنوية. بذلك ومن أجل الحصول على مؤشرات أفضل لجودة المطابقة سيتم حذف المتغير X₇ الجدول (٩):

الجدول (٩): المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) التي تم حذفها

ت	الرمز في النموذج	الوصف
١	X ₇	يتم الإفصاح عن المعلومات بدقة

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل

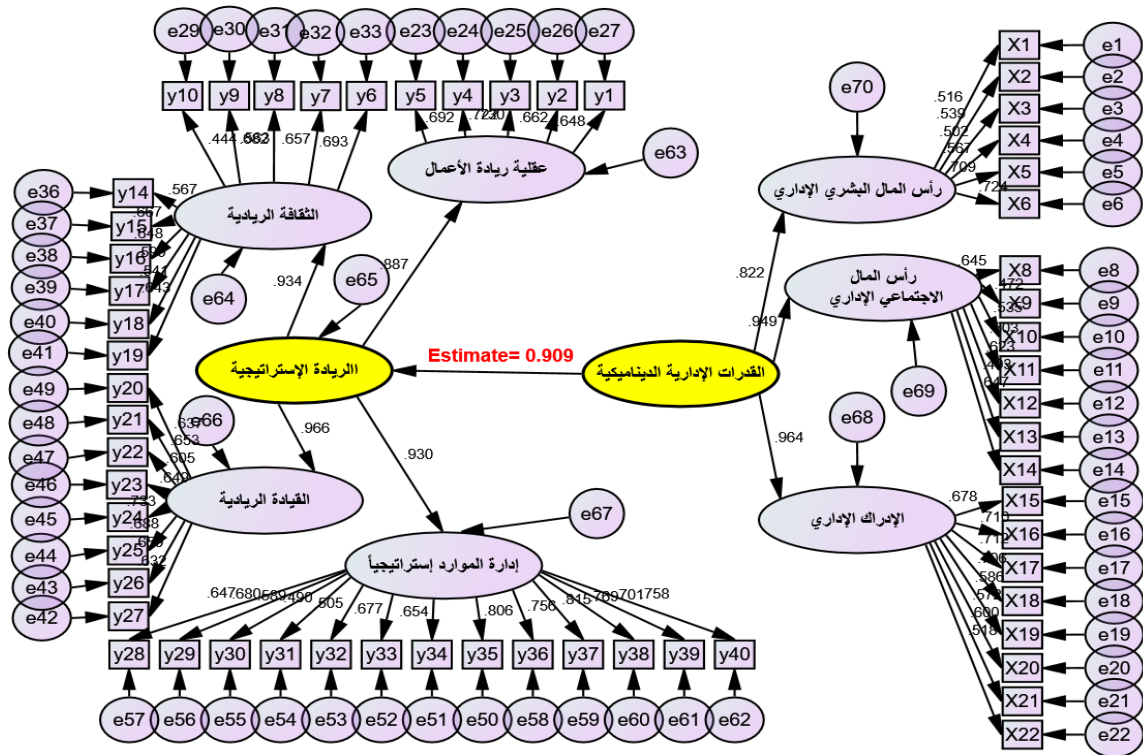
٣. اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنواع متغير القدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في أبعاد متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة في الجامعة المبحوثة. من أجل اختبار هذه الفرضية يجب في بادئ الأمر صياغة الفرضية المعنوية الخاصة بها وكما يأتي:

فرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة.

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد اثر لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة، وكما موضح في الشكل (٢):



الشكل (٢): تحليل أثر متغير القدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات برنامج AMOS والتحليل الاحصائي

أما وجود الأثر ومعنويته لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة، الجدول (10).
الجدول (١٠): قيم تحليل الأثر لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة

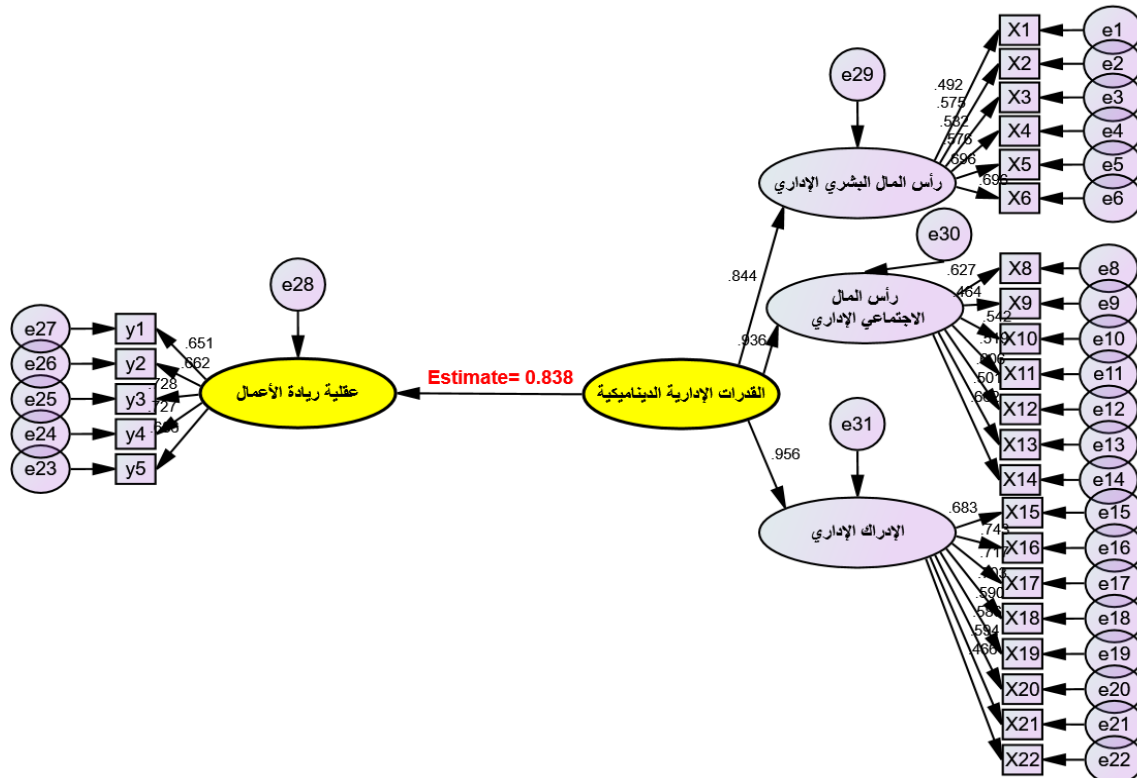
P	Confidence Interval		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.004	0.953	0.844	0.028	0.909	الريادة الاستراتيجية	< ----	القدرات الإدارية الديناميكية

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل

ومن الجدول (١٠) يتضح قيمة معامل الأثر (Estimate)، وحدود الثقة وقيمة P، يلحظ أن العلاقة لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في متغير الريادة الاستراتيجية كانت تتمثل عبر قيمة المعلمة المقدرة التي بلغت 0.909، وأن هذه العلاقة طردية بين متغير القدرات الإدارية الديناميكية ومتغير الريادة الاستراتيجية بالإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من متغير القدرات الإدارية الديناميكية يؤدي إلى زيادة متغير الريادة الاستراتيجية بمقدار 0.909 وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.844 و 0.953 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.028، كما أن قيمة p (0.004) التي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في متغير الريادة الاستراتيجية. وتشير هذه النتائج وعلى نحو واضح إلى أن القدرات الإدارية الديناميكية تؤثر على الريادة الاستراتيجية بصورة كبيرة، فلهذا تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية للقدرات الإدارية الديناميكية مع الريادة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنواع متغير القدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في ابعاد متغير الريادة الاستراتيجية منفردة في الجامعة المبحوثة.
وينفرد من الفرضية اعلاه الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في عقلية ريادة الأعمال.
من أجل اختبار هذه الفرضيات يجب في بادئ الامر صياغة الفرضية الإحصائية الخاصة بها وكما يأتي:
فرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بُعد عقلية ريادة الأعمال.
الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بُعد عقلية ريادة الأعمال.
ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد الأثر لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بُعد عقلية ريادة الأعمال، الشكل (٣):



الشكل (٣): تحليل الأثر لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد عقلية ريادة الأعمال
المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج AMOS والتحليل الاحصائي

أما وجود الأثر ومعنويته لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بُعد عقلية ريادة الأعمال فيمكن توضيحها بالجدول (11):

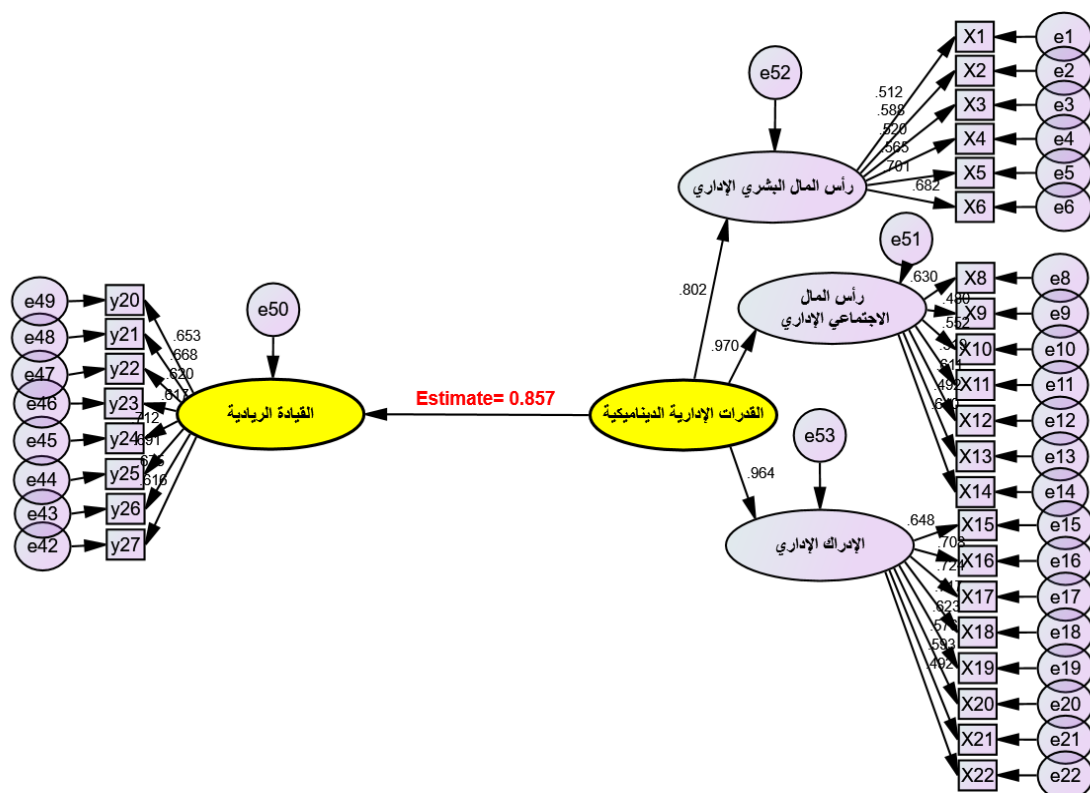
الجدول (١١): قيم تحليل الأثر لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد عقلية ريادة الأعمال

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.004	0.905	0.746	0.037	0.838	عقلية ريادة الأعمال	< ----	القدرات الإدارية الديناميكية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل

ومن الجدول (١١) نتضح قيمة معامل التأثير (Estimate)، وحدود الثقة وقيمة P، يلاحظ أنَّ العلاقة لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد عقلية ريادة الأعمال كانت تتمثل بقيمة المعلمة المقدرة التي بلغت 0.838، وأنَّ هذه العلاقة هي علاقة طردية بين متغير القدرات الإدارية الديناميكية وبعد عقلية ريادة الأعمال بالإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أنَّ بزيادة وحدة واحدة من متغير القدرات الإدارية الديناميكية يؤدي إلى زيادة بعد عقلية ريادة الأعمال بمقدار 0.838 وحدة، كما أنَّ القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.746 و0.905 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.037، كما أنَّ قيمة p (0.004) التي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنَّ هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد عقلية ريادة الأعمال. واستناداً لذلك فإنَّ هناك تأثيراً واضحاً للقدرات الإدارية الديناميكية في بُعد عقلية ريادة الأعمال.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في بعد القيادة الريادية. من أجل اختبار هذه الفرضيات يجب صياغة الفرضية الإحصائية الخاصة بها وكما يأتي:
فرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد القيادة الريادية
الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد القيادة الريادية
ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد الأثر لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بُعد القيادة الريادية، الشكل (٤):



الشكل (٤): تحليل الاثر لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد القيادة الريادية
المصدر: من اعداد الباحثان استنادا الى مخرجات برنامج AMOS والتحليل الاحصائي

اما وجود الاثر ومعنويته لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد القيادة الريادية فيمكن توضيحها بالجدول (١٢):

الجدول (١٢): قيم تحليل الاثر لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد القيادة الريادية

P	Confidence Interval		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.004	0.926	0.751	0.043	0.857	القيادة الريادية	< ----	القدرات الإدارية الديناميكية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل

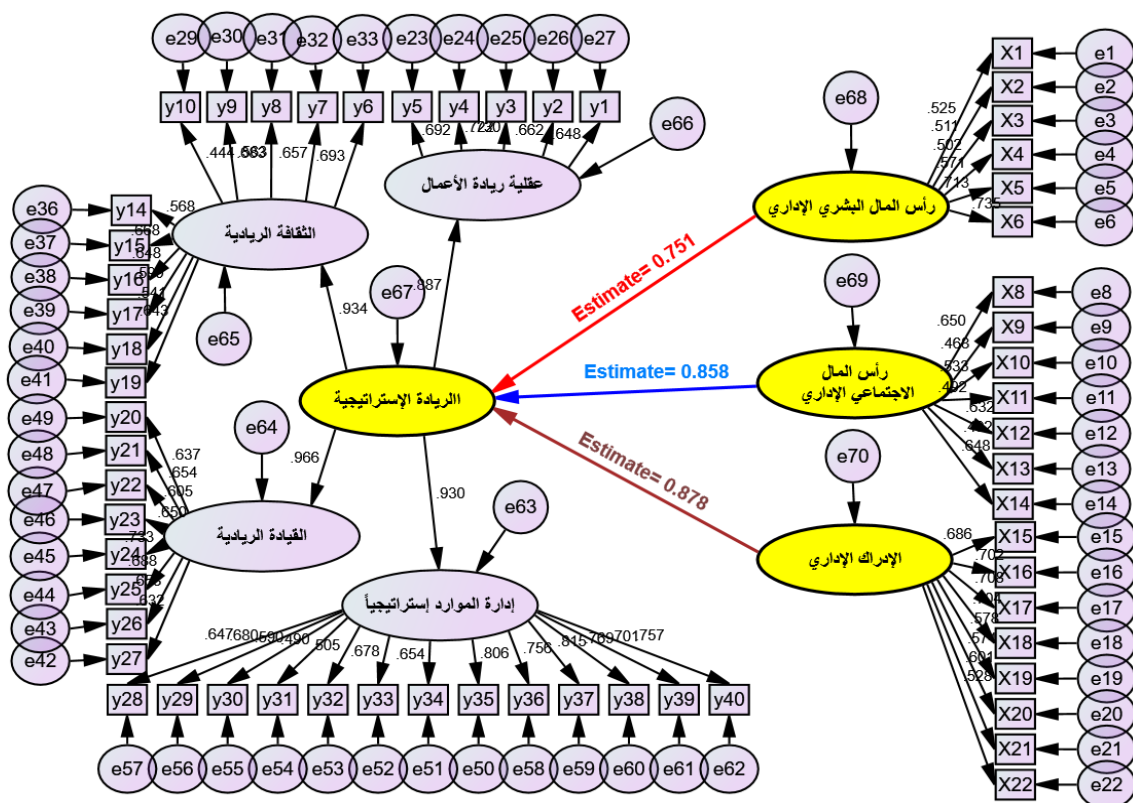
ومن الجدول (١٢) تتضح قيمة معامل التأثير (Estimate)، وحدود الثقة وقيمة P، العلاقة لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد القيادة الريادية كانت تتمثل بقيمة المعلمة المقدرة التي بلغت 0.857، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين متغير القدرات الإدارية الديناميكية وبعد القيادة الريادية بالإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن زيادة وحدة واحدة من متغير القدرات الإدارية الديناميكية يؤدي إلى زيادة بعد القيادة الريادية بمقدار 0.857 وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.751 و 0.926 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.043، كما أن قيمة p (0.004) التي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن تأثيراً ذا دلالة معنوية لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في بعد القيادة الريادية. استناداً للنتائج الواردة في الجدول آنفاً، يتضح ان للقدرات الإدارية الديناميكية أثر مباشر طردي في الوصول إلى القيادة الريادية وهذا يتماشى مع الفرضية البديلة ويتطلب رفض فرضية عدم.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد متغير القدرات الإدارية الديناميكية منفردة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة في الجامعة المبحوثة.

في بادئ الامر وقبل إجراء اختبار الفرضية الفرعية أعلاه يتطلب صياغة الفرضية المعنوية الخاصة لهذا الاختبار وكما يلي: فرضية عدم: لا يوجد اثر معنوي لأبعاد للقدرات الإدارية الديناميكية منفردة في الريادة الاستراتيجية مجتمعة.

الفرضية البديلة: يوجد اثر معنوي لبعء واحد على الأقل من ابعاد متغير القدرات الإدارية الديناميكية منفردة في أبعاد متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة.

ومن خلال برنامج AMOS تم إيجاد التأثير لأبعاد متغير القدرات الإدارية الديناميكية منفردة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة، الشكل (٥):



الشكل (٥): تحليل الاثر لأبعاد متغير القدرات الإدارية الديناميكية منفردة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة
المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات برنامج AMOS والتحليل الاحصائي

أما وجود التأثير ومعنويته لمتغير القدرات الإدارية الديناميكية في الريادة الاستراتيجية، فهي كما تتضح بالجدول (١٣).

الجدول (١٣): قيم تحليل الاثر لأبعاد متغير القدرات الإدارية الديناميكية منفردة في متغير الريادة الاستراتيجية مجتمعة

P	Confidence Interval		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.002	0.828	0.660	0.044	0.751	الريادة الاستراتيجية	< ----	رأس المال البشري الإداري
0.003	0.917	0.781	0.035	0.858		< ----	رأس المال الاجتماعي الإداري
0.004	0.925	0.818	0.027	0.878		< ----	الإدراك الإداري

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان استناداً إلى نتائج التحليل

ومن الجدول (١٣) نتضح قيم معاملات التأثير (Estimate)، وحدود الثقة وقيمة P، يلاحظ ان العلاقة بين رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الاستراتيجية كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة والتي بلغت 0.751، وان هذه العلاقة هي علاقة طردية بين بُعد رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الاستراتيجية من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً ان بزيادة وحدة واحدة من بُعد رأس المال البشري الإداري يؤدي إلى زيادة متغير الريادة الاستراتيجية بمقدار 0.751 وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.660 و 0.828 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.044، كما أن قيمة p (0.002) والتي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الاستراتيجية. ومن خلال ذلك تم التأكيد على أهمية وتأثير رأس المال البشري الإداري على الريادة الاستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة. ويلاحظ أيضاً أن العلاقة بين رأس المال البشري الاجتماعي ومتغير الريادة الاستراتيجية كانت تتمثل بقيمة المعلمة المقدرة والتي بلغت 0.858، وان هذه العلاقة هي علاقة طردية بين بُعد رأس المال البشري الاجتماعي ومتغير الريادة الاستراتيجية من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من بُعد رأس المال البشري الاجتماعي يؤدي إلى زيادة متغير الريادة الاستراتيجية بمقدار 0.858 وحدة، كما ان القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.781 و 0.917 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.035، كما ان قيمة p (0.003) والتي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة تدل على رفض

فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على ان هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد رأس المال الاجتماعي الإداري ومتغير الريادة الاستراتيجية . فقد تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وذلك لوجود تأثير مهم لرأس المال الاجتماعي الإداري على الريادة الاستراتيجية.

ويلحظ أن العلاقة بين الإدراك الإداري ومتغير الريادة الاستراتيجية كانت تتمثل بقيمة المعلمة المقدرة التي بلغت 0.878، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين الإدراك الإداري ومتغير الريادة الاستراتيجية بالإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من الإدراك الإداري يؤدي إلى زيادة متغير الريادة الاستراتيجية بمقدار 0.878 وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.818 و 0.925 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.027، كما ان قيمة $p (0.004)$ والتي ظهرت اقل من 0.05 لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين الإدراك الإداري ومتغير الريادة الاستراتيجية. ومن خلال ما تم إيضاحه فقد تم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، وتم إيضاح أن للإدراك الإداري تأثير على الريادة الاستراتيجية، وأن تأثير أنواع القدرات الإدارية الديناميكية منفردة في الريادة الاستراتيجية مجتمعة تستدعي مراعاة تأثير كل نوع من أنواع القدرات الإدارية الديناميكية من أجل الوصول إلى الجامعة الرائدة استراتيجياً.

المبحث الرابع: إطار الاستنتاجات

الاستنتاجات والتوصيات وآليات تنفيذها

أولاً: الاستنتاجات

1. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير (القدرات الإدارية الديناميكية) أن المعدل العام لإجابات الافراد عينة الدراسة كان جيداً وإيجابياً، ويمكن أن يعزى ذلك إلى مدى امتلاك القيادات الجامعية للرؤية السليمة في امتلاك هذا النوع من القدرات في ظل التغيرات البيئية الديناميكية التي قد تقود إلى امتلاك مواصفات القيادة الحكيمة.
2. أوضحت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير (الريادة الاستراتيجية) أن المعدل العام لإجابات الافراد عينة الدراسة كان جيداً وإيجابياً، ومن شأن ذلك أن يفسر سعي القيادات الجامعية لإدراك تأثير أبعاد الريادة الاستراتيجية ودوره في تحقيق أهداف الجامعة المختلفة في إطار حالات التغير المتسارع التي تعيش فيها.
3. أظهرت الدراسة التأثير المباشر للقدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في الريادة الاستراتيجية مجتمعة، ويمكن أن يفسر ذلك فيما يمتلكه المديرون من مرتكزات للعقلية الإدراكية، فضلاً عن الأطر المعرفية لإدراكهم وتمثيلاتهم العقلية.
4. تبين وجود تأثير معنوي مباشر للقدرات الإدارية الديناميكية مجتمعة في عقلية ريادة الأعمال، وقد احتلت أيضاً عقلية ريادة الأعمال الأهمية النسبية الأكبر بين أبعاد الريادة الاستراتيجية الأخرى، ويفسر ذلك في إطار تأثير القدرات الإدارية الديناميكية المباشر على عقلية رائد الأعمال المتمثلة بالتجديد المستمر، والانفتاح على البيانات الديناميكية المضطربة.
5. ظهرت تأثيراً للقدرات الإدارية الديناميكية في القيادة الريادية، ويمكن أن يفسر ذلك في تأثير القدرات الإدارية الديناميكية على قدرات القادة لقيامهم بالأعمال وتوليد رؤية جذابة للأعمال والمهام وتوجيه الافراد لتحقيق رؤية واهداف المنظمة.
6. ظهر أن لرأس المال البشري الإداري تأثير معنوي في الريادة الاستراتيجية، وهذا يفسر في كون المورد البشري يُعد الأساس في المنظمات بصورة عامة وفي الجامعة بصورة خاصة، إذ لولا المورد البشري لما استطعنا الحصول على العملية التعليمية، فيما يملكه المورد البشري (باعتباره أئمن الموارد) من خبرة ومهارات ومعارف صريحة وضمنية.
7. تأثر أن لرأس المال الاجتماعي الإداري تأثيراً معنوياً على الريادة الاستراتيجية، وقد احتل هذا البعد الأهمية النسبية الأكثر أهمية بين أبعاد القدرات الإدارية الديناميكية، ومن شأن ذلك أن يفسر كون العلاقات الاجتماعية تُعد مصدراً رئيساً في الحصول على المعلومات والموارد.
8. أثر الإدراك الإداري مباشرة بالريادة الاستراتيجية، مما يفسر كون الإدراك الإداري يتمثل بالأطر المعرفية التي لابد أن يتمتع بها المديرون بخبراتهم ومعارفهم والتجارب السابقة وتوظيف العلاقات الاجتماعية للوصول إلى الإدراك الإداري المتمثل بتحقيق القيمة للمنظمة عن طريق عروضها وهندستها والاستحواذ عليها.

ثانياً: التوصيات وآليات التنفيذ

1. تعزيز البناء الصحيح للقدرات الإدارية الديناميكية بأنواعها المعتمدة في هذه الدراسة لدى القيادات الجامعية المبحوثة.
- آلية التنفيذ: عبر تحفيز الافراد على تبني الافكار الابداعية، وتبني نماذج القيادة الموقفية والظرفية، لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.
2. ضرورة تعزيز الاهتمام بمتغير الريادة الاستراتيجية لتحقيق أفضل أداء للجامعة.
- آلية التنفيذ: إذ لابد من تحفيز القادة لإيجاد حلول للمشكلات والحد منها وتوظيف القدرات الإدارية الديناميكية لتحقيق الريادة الاستراتيجية.
3. استمرار العمل لتعزيز القدرات الإدارية الديناميكية للقيادات لتطبيق إستراتيجيات المنظمة والقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي بما يتلاءم مع البيانات الديناميكية المضطربة، والعمل على استعمال الفرص وسلوكيات البحث عن المزايا.
- آلية التنفيذ: يتم ذلك عبر تعزيز المهارات الريادية والقيادية وشبكات العلاقات الاجتماعية.
4. ضرورة إقدام القيادات الأكاديمية نحو استعمال الفرص البيئية المتاحة وتبني الاستباقية في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع مستويات الريادة الاستراتيجية المنشودة في ضوء امتلاك حدس ريادي قائم على بصيرة معرفية متفوقة.

آلية التنفيذ: يتحقق ذلك في العمل على توظيف القدرات الابداعية للمديرين وما يمتلكونه من بقطة ريادية ومعرفة.
٥. تعزيز المهارات العالية للقائد ليستطيع قيادة التابعين والتحكم بهم وإدارة الظروف البيئية لصالح المنظمة وتوظيف جوانب قوة المنظمة لاستعمال الفرص، وكذلك العمل على تقليل جوانب الضعف والحد من آثارها السلبية.
آلية التنفيذ: تعزيز قدرات القيادات الأكاديمية لكيفية التعامل مع المواقف وإطلاعهم على التجارب السابقة، إذ لا بد أن يكون حكيماً وذا عقلية منفتحة للتعامل مع المواقف المختلفة.
٦. العمل المستمر لتطوير وتأهيل رأس المال البشري الإداري وتحفيزه للنجاح، وأن يكون قادراً على صياغة إستراتيجيات معينة بناءً على الموقف الحالي.
آلية التنفيذ: إقامة الدورات التأهيلية والتطويرية لإطلاعهم على خطط الجامعات العالمية وأساليب قيادتها لإيجاد قدرات ومهارات قيادية وريادية يصعب تقليدها.
٧. ضرورة العمل على توطيد العلاقات الاجتماعية للأفراد العاملين لما له من تأثيرات مباشرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة في المنظمة والقيام بعمليات التغيير الإستراتيجي.
آلية التنفيذ: نشر الثقة بين الأفراد العاملين لتمتين الروابط الإنسانية والوظيفية في شبكات العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية.
٨. ضرورة توظيف القيادات الأكاديمية التجارب السابقة والرجوع إلى تاريخ المنظمة وسياقاتها العلمية والأخلاقية عبر الاطلاع على إنجازاتها من أجل تعزيز الجوانب الإيجابية لدى الأفراد العاملين الجدد.
آلية التنفيذ: صياغة الخطط المستقبلية للمنظمة بعناية ومقارنتها مع الخطط السابقة للوقوف على الجوانب الايجابية والسلبية وصولاً لتحقيق القيمة عبر عمليات التغيير الإستراتيجي للوصول الى الجامعة الرائدة استراتيجياً.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١- العمر، حمزة نايل والزعبي، خالد، (٢٠٢٢)، أثر القيادة الريادية على التجديد الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ٣٥ (٥).

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

1- Al-Omar, Hamza Nayel and Al-Zoubi, Khaled, (2022), The Impact of Entrepreneurial Leadership on Strategic Renewal in Royal Jordanian Airlines, Mu'tah for Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series 35 (٥).

ثانياً: المصادر الأجنبية

- 1- Åberg, C., & Torchia, M. (2020). Do Boards of Directors Foster Strategic Change? A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. *Journal of Management and Governance*, 24(3), 655-684. Doi.org/10.1007/s10997-019-09462-4.
- 2- Akbari, M., Bagheri, A., Imani, S., & Asadnezhad, M. (2021). Does Entrepreneurial Leadership Encourage Innovation Work Behavior? The Mediating Role of Creative Self-Efficacy and Support for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 1-22. Doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0283.
- 3- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical College-Deir al-Balah, 3 (9), 1-17.
- 4- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Resource Orchestration and Dynamic Managerial Capabilities: Focusing On Sales Managers As Effective Resource Orchestrators. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39 (1), 23-41. Doi.org/10.1080/08853134.2018.1466308.
- 5- Bagheri, A. & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial Leadership Measurement: A Multi-Dimensional Construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27 (4), 659-679. Doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0027
- 6- Corrêa, R. O., Bueno, E. V., Kato, H. T. & Silva, L. M. D. O. (2019). Dynamic Managerial Capabilities: Scale Development and Validation. *Managerial And Decision Economics*, 40 (1), 3-15. Doi.org/10.1002/mde.2974
- 7- Daspit, J. J., Fox, C. J., & Findley, S. K. (2023). Entrepreneurial Mindset: An Integrated Definition, A Review of Current Insights, and Directions for Future Research. *Journal of Small Business Management*, 61(1), 12-44. Doi.org/10.1080/00472778.2021.1907583.
- 8- Dyduch, W. (2019). Entrepreneurial Strategy Stimulating Value Creation: Conceptual Findings and Some Empirical Tests. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7 (3), 65-82.
- 9- El Shiffa, N. A., Rahmiati, F., Santoso, A. S., & Yustina, A. I. (2022). Strategic Entrepreneurship For Achieving Customers Repurchase Intention Amidst Pandemic COVID-19 On Digital Multi-Sided Platform: A Case of Traveloka. *Procedia Computer Science*, 197, 247-255. Doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.138.
- 10- Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Puimalainen, K. (2020). When Strategic Consensus Matters: Dynamic Managerial Capabilities and Firm Internationalization As Seen By TMT. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27 (3), 285-315. DOI 10.1108/CCSM-09-2018-0134.

- 11-Heubeck, T., & Meckl, R. (2022). Antecedents to Cognitive Business Model Evaluation: A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. *Review of Managerial Science*, 16(8), 2441-2466. Doi.org/10.1007/s11846-021-00503-7.
- 12-Holzmayer, F., & Schmidt, S. L. (2020). Dynamic Managerial Capabilities, Firm Resources, and Related Business Diversification–Evidence from the English Premier League. *Journal of Business Research*, 117, 132-143. Doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.044.
- 13-Huynh, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2022). The Interface of the Top Management Team and the Board: A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. *Long Range Planning*, 55(3), 102194. Doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102194.
- 14-Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989. Doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00086-2.
- 15-Jardim, J. (2021). Entrepreneurial Skills To Be Successful In The Global and Digital World: Proposal For A Frame of Reference For Entrepreneurial Education. *Education Sciences*, 11 (7), 356. Doi.org/10.3390/educsci11070356.
- 16-Khan, K. U., Atlas, F., Ghani, U., Akhtar, S., & Khan, F. (2021). Impact of Intangible Resources (Dominant Logic) On SMEs Innovation Performance, The Mediating Role of Dynamic Managerial Capabilities: Evidence From China. *European Journal of Innovation Management*, 24 (5), 1679-1699. Doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0276.
- 17-Kouakou, K. K. E., Li, C., Akolgo, I. G., & Tchamekwen, A. M. (2019). Evolution View of Entrepreneurial Mindset Theory. *International Journal of Business and Social Science*, 10(6), 116-129. Doi:10.30845/ijbss.v10n6p13.
- 18-Latif, K. F., Nazeer, A., Shahzad, F., Ullah, M., Imranullah, M., & Sahibzada, U. F. (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership On Project Success: Mediating Role of Knowledge Management Processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 41 (2), 237-256. Doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0323.
- 19-Martin, P. C. G., Schroeder, A., & Bigdeli, A. Z. (2019). The Value Architecture of Servitization: Expanding the Research Scope. *Journal of Business Research*, 104, 438-449. Doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.010.
- 20-Mehta, A. M., & Ali, S. A. (2021). Dynamic Managerial Capabilities and Sustainable Market Competencies: Role of Organisational Climate. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(2), 245-262. Doi.org/10.1108/IJOES-07-2020-0121.
- 21-Morici, B. C., & Zander, I. (2020). Developments in Strategic Entrepreneurship. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 16 (6). Doi.org/10.1561/03000000094.
- 22-Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., Goh, S. K., & Shakil, M. H. (2021). The mediating role of innovation capabilities in the relationship between dynamic managerial capability and performance of export-manufacturing firms. *International Review of Entrepreneurship*, 19(2), 169-200.
- 23-Naumann, C. (2017). Entrepreneurial Mindset: A Synthetic Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 149-172.
- 24-Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2009). Creating Value Offerings Via Operant Resource-Based Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38 (1), 45-59. Doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.002.
- 25-Obeidat, A. M., Wahiby, H., Alzu'bi, S. K., Hadrab, A. F., & Samara, M. A. (2021). The Moderat Role Of Knowledge Sharing On The Effect Of Human Capital In Job Empowerment. *Ilkogretim Online*, 20(3), 1449-1459. Doi: 10.17051/ilkonline.2021.03.161.
- 26-Redondo, M., & Camarero, C. (2019). Social Capital in University Business Incubators: Dimensions, Antecedents and Outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 599-624. Doi.org/10.1007/s11365-018-0494-7.
- 27-Sibindi, N. (2021). Dynamic Managerial Capabilities As Antecedent of Corporate Entrepreneurship: A Conceptual Model. *Journal of Entrepreneurial Innovations*, 2(1),1-8.
- 28-Simić, M., Slavković, M., & Aleksić, V. S. (2020). Human Capital and SME Performance: Mediating Effect of Entrepreneurial Leadership. *Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 25 (3), 23-33.
- 29-Tasheva, S., Nielsen, B.B., (2022). The Role of Global Dynamic Managerial Capability in The Pursuit of International Strategy and Superior performance. *Journal of International Business Studies*, 53, 689–708). <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00336-8>
- 30-Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Shamsu, L., Abubakar, H. S., & Halim, H. A. (2018). A Linkage Between Entrepreneurial Leadership and SMEs Performance: An Integrated Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8 (4), 104-118. e: Doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i4/4000.
- 31-Ziyae, B., & Sadeghi, H. (2020). Exploring the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Mediating Effect of Strategic Entrepreneurship. *Baltic Journal of Management*, 16(1), 113-133. Doi.org/10.1108/BJM-04-2020-0124.