

## ((أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري))

### دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى

م.د. جمال عبد الله مخلف المختار

الجامعة التقنية الشمالية-المعهد التقني الموصل

[gmbossgm253@gmail.com](mailto:gmbossgm253@gmail.com)

المستخلص :

يختبر البحث الحالي علاقة الارتباط والأثر بين متغير التوجه الريادي بأبعاده الأربع (الابداعية، اقتاص الفرص، تحمل المخاطر، الاندفاع للمنافسة) ومتغير رأس المال البشري، إذ تمثلت مشكلة البحث بالتدني الواضح في مستويات أداء القيادات الادارية في مؤسسات التعليم التقني في محافظة نينوى والمتمثلة بالمعاهد والكليات التقنية فيما يخص تسيير الأمور الادارية والتنظيمية الخاصة بهذه المؤسسات والذي يعكس لنا ضعف امتلاكهم لمؤشرات التوجه على تدني مستويات الاداء بشكل عام والاداء التنظيمي والتعليمي بشكل خاص، وقد استخدمت استماراة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعليه فقد تم توزيع (٤٥) استماراة على القيادات الادارية عينة الدراسة في المؤسسات التعليمية قيد البحث، والذي تم اختيارهم بشكل عمدی، وأعيد منها (٤٠) استماراة خضعت للتحليل الاحصائي.

وقد تمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين أبعاد التوجه الريادي وعملية بناء رأس المال البشري قيد البحث، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS ver 13) اذ استخدمت عدد من الاساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات ومنها معامل الارتباط (Pearson) فضلاً عن تحليل الانحدار.

وقد جاءت النتائج مطابقة لفرضيات البحث، إذ تبين وجود علاقات ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية معنوية لجميع أبعاد التوجه الريادي ومتغير رأس المال البشري وفي ضوء ذلك تم صياغة مجموعة من المقترنات والتوصيات والتي يؤمن أن يستفيد منها المعنيون والمتمثل بالقيادات الادارية في المنظمات المبحوثة، وأهم ما توصل اليه الباحث هو وجود غموض لمفهوم واهمية التوجه الريادي بأبعاده الاربعة و رأس المال البشري.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه الريادي، أبعاد التوجه الريادي، رأس المال البشري، مكونات رأس المال البشري.

**((Entrepreneurial orientation dimensions in the human capital promotion))**

**Exploratory study of the views of a sample of administrative leaderships of northern technical university in the province of Nineveh**

**Dr. Jamal Abdullah Mukhlif Al-Mukhtar**

**Lecturer**

**Northern Technical University –Technical institute / Mosul**

**Abstract :**

Testing Research correlation and impact between variable entrepreneurial orientation dimensions (creative, seize opportunities, risk taking, the rush of competition) and variable human capital, as was the research problem by clear lowness in the performance level of administrative leaderships in the education institution of northern technical university represented by technical institutes and colleges concerning conduct of administrative, managerial and educational affairs that related with these institutions which reflected on lack of orientation indications with its four dimensions and its practical and applied implications by which impact on lowness of levels of performance generally , and educational and managerial performance in particular . Questionnaire has been used to collect data , accordingly , (45) forms has been distributed on study sample of administrative leaderships in educational institutions which under study, which were intentionally selected, and (40) has returned underwent form subjected to statistical analysis.

Major research hypothesis represented by correlation and moral impact among the dimensions of entrepreneurial orientation and the process of in the promotion under discussion, as data were analyzed using the program (SPSS Ver.13) as number of statistical techniques has used to validate assumptions, including the correlation coefficient (Pearson) as well as regression analysis.

The results are identical to the research hypotheses, it is shown there is a relations link and impact with significant moral upon all dimensions of entrepreneurial orientation and variable of human capital and in the light of this , a set of proposals and recommendations which Owill hopefully make benefit involved in this field.

The most significant findings there is ambiguous on the concept and importance of entrepreneurial orientation with its four dimension, beside the human capital in researched institutes in addition to that there is no

clear vision about the impact of implications of entrepreneurial orientation dimensions to developing and promoting the staff of human capital .

**Key words:** entrepreneurial orientation, dimention entrepreneurial orientation, human capital, human capital components.

#### المقدمة :

تواجه المنظمات المعاصرة جملة من التحديات والصعوبات أسهمت في الحد من أدائها، حيث تأطرت هذه التحديات والصعوبات في الانفجار المعرفي والتنافسية الشديدة والتدني الكبير في مستويات أداء رأس المال البشري، مما حتم على هذه المنظمات بكل أنواعها ومجالات عملها التوجه نحو التوجه الريادي وصولاً إلى تبني أبعاده فكراً وسلوكاً وممارسةً بغية استهداف رأس المال البشري فيها، فضلاً عن التركيز على بنائه واستدامته كونه العنصر الاستراتيجي المحرك لمجمل عمليات النمو والتنمية المستدامة ممثلاً بكل الموارد البشرية على الأخص القيادات الإدارية كونها الفئة الأهم في قيادة المنظمات والمؤسسات التعليمية باتجاه النجاح والتقوّق على كافة الأصعدة.

ونظراً لأهمية رأس المال البشري في التعليم العالي والمتمثل بالقيادات الإدارية والعلمية وأعضاء الهيئات التدريسية ، فقد توجه بحثنا هذا نحو التوجه الريادي بأبعاده بأعتباره المتغير المؤثر على مستويات الأداء لرأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة بكليات ومعاهد التعليم التقني بغية تأثير نقاط القوة والعمل على تعزيزها والوقوف على نقاط الضعف لغرض معالجتها .

وبما أن رأس المال الفكري يتتألف من ثلاثة مكونات كالتالي:

١. رأس المال البشري.
٢. رأس المال الهيكلي.
٣. رأس مال العملاء.

فدراستنا تركز على رأس المال البشري حيث يُعد أهم المكونات الثلاثة من حيث التأثير على مجمل الأداء المؤسسي؛ حيث التفاعل بين المكونات الثلاثة المذكورة يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للمؤسسة، حيث أن الكثير من المؤسسات والشركات قد اغفلت مفهوم وأهمية رأس المال البشري باعتباره المورد الأهم والمؤثر في تحقيق كفاءة وقيمة الأداء المؤسسي.

### (منهجية الدراسة)

يهدف البحث إلى عرض منهجية الدراسة من خلال الفقرات التي سيتم تناولها على النحو

الآتي:

#### أولاً: مشكلة البحث

إن المشكلة التي بات يعاني منها رأس المال البشري باعتباره مكون رئيسي لرأس المال الفكري والمتمثل بالقيادات الإدارية في مؤسسات التعليم التقني هي التدني الواضح في مستويات الاداء لتسخير الأمور الإدارية والتنظيمية الخاصة بمؤسساتهم نتيجة لضعف إملاكم لمؤشرات التوجه الريادي بكل أبعاده ومضامينه مما إنعكس على مستويات الأداء التعليمي بشكل عام، وفي سياقٍ ذو صلة يمكننا تأطير مشكلة البحث من خلال إثارة عدة تساؤلات وكما يأتي:

- ١ - هل تمتلك القيادات الإدارية رؤية واضحة عن أوجه التأثير الذي يتركه التوجه الريادي بأبعاده على مستويات اداء رأس المال البشري؟
- ٢ - إلى أي مدى تسهم أبعاد التوجه الريادي في عملية بناء رأس المال البشري متمثلاً بالقيادات الإدارية عينة البحث؟
- ٣ - ما نوع العلاقة والأثر بين كل من متغيرات أبعاد التوجه الريادي ومتغير رأس المال البشري؟

#### ثانياً: أهمية البحث:

يعد التوجه الريادي بكل أبعاده وخصائصه ومضامينه منهجاً معاصرًا تتبّعه منظمات الاعمال بكافة مجالاتها وخصوصاتها في الدول المتقدمة والنامية مستهدفة تطوير أنشطتها وبناء رأسمالها البشري بكل أنواعه ومستوياته وصولاً إلى تحقيق الغايات والأهداف المنشودة وبنجاحات متتالية وبشكل مستدام في عالم القرن الحادي والعشرين ، الأمر الذي يتطلب من جميع القيادات الإدارية تبني مفاهيم وسلوكيات التوجه الريادي بكل أبعاده وصولاً إلى بناء رأس المال البشري من حيث قدراته ومهاراته وبما يجعله قادراً على الاستمرار والتنافس فضلاً عن تنفيذ مجمل نشاطاتها بكل كفاءة وفاعلية في عالم اليوم.

وعليه فإن العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال ترى بأن هناك ترابطًا قوياً بين امتلاك أبعاد التوجه الريادي وتطبيقاتها ميدانياً وبين بناء رأس مالها البشري وعلى وجه الخصوص القيادات الإدارية ومن هنا فإن أهمية البحث تتجلى في كونه يعد مدخلاً معاصرًا للتعامل مع بيئة الأعمال الحالية في مؤسسات التعليم العالي والتقني فضلاً عن انه يمثل محاولة جادة (علمية وعملية) لتقديم إطار نظري يربط بين أبعاد التوجه الريادي وأثرها في بناء رأس المال البشري مع كونه يعمل لتقديم إطار عمل يشتمل على الاليات والأسس العلمية التي يمكن أن تستند عليها الإدارات العليا لهذه

المؤسسات التعليمية المبحوثة من أجل تعزيز عمليات بناء كوادرها البشرية وضمان النجاحات المتتالية لأنشطتها ومهامها المتنوعة، فضلاً عن أهمية البحث المتمثلة بما يأتي:

أ - رفد المكتبات المحلية والعربية بمساهمة بحثية متواضعة تضاف إلى الدراسات والبحوث السابقة في هذا المجال .

ب - أبرز دور أبعاد التوجه الريادي في عملية بناء رأس المال البشري المتمثل بالقيادات الإدارية وصولاً إلى تأثير ملامح المشكلة فضلاً عن تقديم التوصيات المقترنة بشأنها .

ج - رفد المؤسسات المبحوثة وعینتها متمثلة بالقيادات الإدارية بالبيانات والمعلومات عن أبعاد التوجه الريادي والتي تُسهم في الوصول إلى إمكانية بنائها وتعزيزها.

### ثالثاً: أهداف البحث :

يسعى البحث إلى تحديد وتشخيص العلاقة التأثيرية بين أبعاد التوجه الريادي وبين عملية بناء رأس المال البشري كمكون اساسي من رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية من خلال التركيز على:

١ - تقديم إطار نظري وميداني لعينة البحث عن أبعاد التوجه الريادي وأثرها في بناء رأس المال البشري .

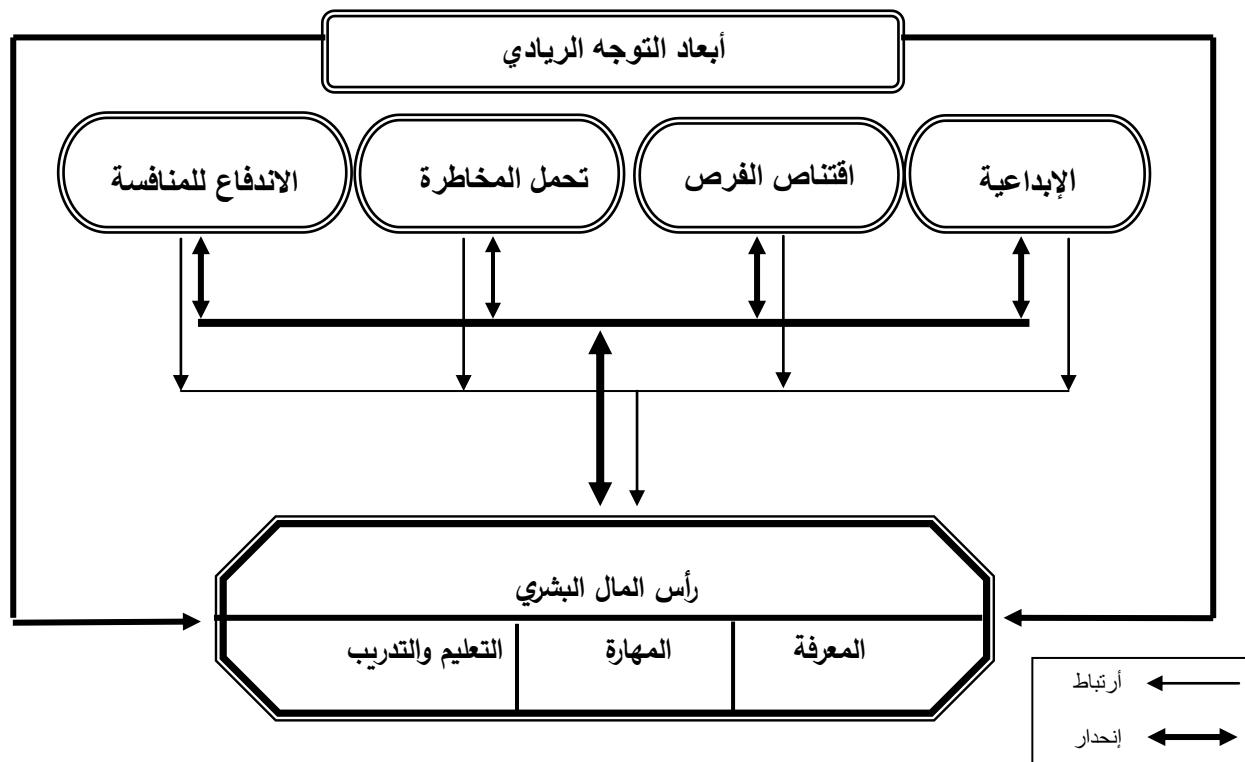
٢ - التعرف على طبيعة العلاقة بين بُعد (أبعاد التوجه الريادي ) وبُعد (بناء رأس المال البشري) وبين متغيراتها الفرعية .

٣ - التعرف على طبيعة التأثير المعنوي لمتغيرات أبعاد التوجه الريادي وما تعكسه هذه الأبعاد في بناء رأس المال البشري.

٤ - تأثير تباين طبيعة التأثير لكل بعد من أبعاد التوجه الريادي ودوره في تعزيز وبناء رأس المال البشري في المؤسسات المبحوثة.

### رابعاً : أنموذج البحث :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم أنموذج يتضمن المتغيرات المستقلة والمعتمدة، إذ أُعدت أبعاد التوجه الريادي (البعد المستقل)، والذي يؤثر في بناء رأس المال البشري (البعد المعتمد)، إذ يشير الأنموذج الافتراضي إلى العلاقة المنطقية بين هذين البعدين كما في الشكل (١):



الشكل (١) الأنموذج الافتراضي للدراسة

#### خامساً: فرضيات البحث:

يمكن صياغة فرضيات البحث بدلالة المشكلة والأنموذج الافتراضي وعلى النحو الآتي:  
**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير أبعاد التوجه الريادي (البعد المستقل) وبين بناء رأس المال البشري (البعد المعتمد).  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي (البعد المستقل) في بناء رأس المال البشري (البعد المعتمد).  
**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يتباين مستوى التأثير المعنوي لأبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري.

#### سادساً: أسلوب البحث

##### أ- وصف الاستبانة:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد أسلوب الاستبانة لجمع المعلومات عن الطاهرة قيد البحث وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة، اختص المحور الأول منها بالأسئلة الخاصة بأبعاد التوجه الريادي حيث تم صياغة فقراتها بالاستناد إلى ما ورد في الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث.

وقد فرغت البيانات ضمن مقياس ليكرت الخماسي الأبعاد، حيث تمثلت حركة المقياس بـ(أتفق تماماً، أتفق، أتفق لحد ما، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وأعطيت الدرجات (١,٢,٣,٤,٥) على التوالي.

### ب - عينة البحث وحدوده:

تم استخدام أسلوب العينة العمدية حيث وزعت الاستبانة على الأفراد الذين يمثلون القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم التقني حيث بلغ عدد استمارات الاستبانة (٤٥) والتي شملت جميع القيادات الإدارية (عميد، معاون عميد، رئيس قسم).

أما حدود البحث فتمثلت بمعاهد وكليات التعليم التقني وكما يأتي:

١. المعهد التقني - الموصل.

٢. الكلية التقنية الزراعية / موصـل.

٣. الكلية التقنية الهندسية / موصـل.

٤. الكلية التقنية الادارية / موصـل.

٥. الكلية التقنية الهندسية / موصـل.

#### سابعاً: الدراسات السابقة للتوجه الريادي وابعاده:

١. اجرى (chang,et..al,2007) دراسته بعنوان

(Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation)

التي تهدف الى فحص أثر ابعاد التوجه الريادي على الانواع المختلفة للمرنة التصنيعية. حيث تكونت عينة الدراسة من (١١٥) مصنعاً يعمل في مجال صناعة لوحات التحكم الحاسوبية في تايوان.

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها ان كل من الاستقلالية والابداعية وتحمل المخاطر الاستباقية تؤثر بشكل ايجابي على مرنة المنتج الجديد وان كل من الاستقلالية والابداعية العدائية التافسية تحسن من مرنة مزيج المنتج.

٢. وكذلك اجرى (المناصرة، ٢٠٠٨) دراسة بعنوان "ابعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها في فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الاردنية" هدفت الى بيان أثر التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الاردنية.

تكونت عينة الدراسة من (٦٦) شركة من الشركات المساهمة العامة وكان من اهم النتائج التي توصلت إليها وجود اثر ذي دلالة احصائية لابعاد التوجه الريادي على فاعلية القرارات الاستراتيجية في الشركات المساهمة العامة.

٣. دراسة (Kraus, 2013) بعنوان:

## The role of entrepreneurial orientation in service firms empirical evidence from Austria"

والتي هدفت الى فحص طبيعة العلاقة بين التوجه الريادي اداء الشركة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٠) شركة خدمية تعمل في استراليا. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة من خلال استبانة طورت خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، وبعد اجراء التحليلات الاحصائية الالزامية توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التوجه الريادي واداء الشركة.

### المبحث الأول

#### الإطار النظري

#### أبعاد التوجه الريادي

#### المحور الأول

#### التجهيز الريادي

### Entrepreneurial Orientation

لابد لمؤسسات الاعمال أن تتبنى وتفعل التوجهات الريادية المعاصرة لكي تصل إلى غاياتها وتحقق أهدافها في النمو والنجاح المستمر في المزايا التنافسية وهو يمثل توجهًا فكريًا نحو الريادة وما تبغي المنظمة تحقيقه في عملياتها وثقافاتها وأدائها على المدىين القريب والبعيد.

#### ١ - مفهوم التوجه الريادي:

يعد التوجه الريادي فكراً وسلوكاً عملياً لابد للمنظمات المعاصرة من تبنيه وصولاً لتحقيق القيمة الإستراتيجية لعملياتها ومنتجاتها وعلاقتها وأدائها ،وعليه يشير (Kroeger,2007,20) إلى المفهوم بأنه ميل المنظمة لأن تكون مبدعة ،وسابقة في اقتناص الفرص في السوق،ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة،كما يؤكد (السكارنة ،٢٠٠٥ ، ٢٢) على المفهوم من خلال ما يأتي :

- إن تؤسس منظمة ذات أعمال جديدة ومخاطر جديدة .
  - أن تقوم بتحويل المنظمة وتجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال معايير الأداء وأنظمة الموارد والحوافز ومعايير التوظيف والتعبير فضلاً عن الثقافة التنظيمية.
- وبنفس الاتجاه يشير (Kuratko,2005,578) إلى إن التوجه الريادي يرتبط بعدد من المفاهيم الآتية :

- استغلال توسيع الفرص في السوق وجود موارد جديدة والتكامل مابين الموارد والزبائن والأسواق.
  - الابتكار والإبداع والتحديث الذي يحدث داخل وخارج المنظمة.
  - الالتزام بالتطوير والتوسيع في الميزة التنافسية في الأسواق.
- وعليه فأن التوجه الريادي يعبر عن ميل المنظمة (الكلية أو المعهد) لأن تكون مبدعة وسباقة في اقتناص الفرص في السوق، ومستعدة لتحمل المخاطر المحتملة وذات نزعة لتحدي المنافسين بشدة وبشكل مباشر من اجل تحسين أدائها وتحقيق القيمة الإستراتيجية في بناء رأسمالها البشري بشكل مستمر.

## ٢ - أهمية التوجه الريادي:

تتمثل أهمية التوجه الريادي من خلال أبعاده الرئيسية الهدافة إلى الارتقاء بمكانة ودور المنظمة وتحقيق الأداء المتميزة لها وصولاً لتحقيق بناء رأس المال البشري ،وعليه يشير (Algre&Chiva,2009,6) إلى إن التوجه الريادي يمثل موقف استراتيجي يتمثل في رغبة المنظمة لإعطاء أفكار جديدة وعمليات خلق فرص الأعمال وتحمل الخطر قبل المنافسين، فضلاً عن كونها عمليات وممارسات فلسفية تؤدي إلى اتخاذ قرارات ونشاطات تقود المنظمة إلى الريادة،ويشير (السكارنه ،٢٠٠٥،٢٢)إلى الأهمية من خلال تركيزه على تأسيس منظمة ذات أعمال جديدة وبمخاطر جديدة فضلاً عن كونه يقوم بتحويل مسار المنظمة لجعلها أكثر ريادية من خلال التغيير في مجال معايير الأداء.

وفي نفس السياق يصف (Hill,2003,17)أهمية التوجه الريادي كونه عملية الإحساس بوجود مشاكل وفجوات في المعرفة أو عناصر مفقودة فضلاً عن انه يحفز الإبداع لمجموعة الإفراد الذين يقدمون اقتراحات ومساهمات جديدة و مختلفة.

بينما يوضح (Belousova&Gailly,2008,10) بأن التوجه الريادي له أهمية في دفع المنظمة لقبول التغيير الكامل من خلال خلق وتعديل أفكار جديدة وعمليات خلق تنتج من خلالها سلع وخدمات وعمليات تكنولوجية جديدة مع إيجاد حلول خلاقة لاحتياجات والمشاكل الموجودة .

وأستناداً إلى ما تقدم يتضح بأن للتوجه الريادي أهمية كبيرة من خلال تركيزه على إيجاد مسارات جديدة للمنظمة باتجاه الريادة بأبعادها الابتكارية والإبداعية لاكتشاف واقتناص فرص الإعمال مع تحمل الإخطار المتوقعة وصولاً إلى تحقيق الأهداف والارتقاء بالأداء المنظمي إلى أفضل ما يمكن من خلال تحقيق بناء رأس المال البشري حاضراً ومستقبلاً .

## ٣ - أبعاد التوجه الريادي:

يشتمل التوجه الريادي على عدد من الأبعاد اختلف الكتاب والباحثين على تحديدها وتسميتها، حيث يسميها البعض بأبعاد التوجه الاستراتيجي، في حين يطلق عليها البعض استراتيجيات الريادة، بينما البعض الآخر يصفها بأبعاد ريادة المنظمة، وعليه ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع وجد إن هناك اتفاق كبير بين الكتاب والباحثين على وجود خمسة أبعاد رئيسية تتمثل بـ(الإبداعية والاستقلالية واقتناص الفرص وتحمل المخاطرة والاندفاع للمنافسة) حيث تتفق هذه الأبعاد مع توجه دراستنا الحالية من حيث تطبيقها في مجال بناء رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي والتقني.

وعليه فقد تم الاعتماد على أهم اراء الكتاب والباحثين حول ابعاد التوجه الريادي وكما في الجدول : (١) الآتي :

| الكتاب والباحثون     | الإبداعية | الاستقلالية | الاستباقية (اقتناص الفرص) | الهجومية التافسية | تحمل المخاطرة | ت |
|----------------------|-----------|-------------|---------------------------|-------------------|---------------|---|
| Des et al., 2005     | ✓         | ✓           | ✓                         | ✓                 | ✓             | ١ |
| Clercq & Rius, 2007  | ✓         | ✓           | ✓                         | ✓                 | ✓             | ٢ |
| Des et al., 2007     | ✓         | ✓           | ✓                         | ✓                 | ✓             | ٣ |
| Li et al., 2008      | ✓         | ✓           | ✓                         | ✓                 | ✓             | ٤ |
| Dess et al., 2008    | ✓         | ✓           | ✓                         | ✓                 | ✓             | ٥ |
| Ferrell et al., 2008 | ✓         | ✓           | ✓                         | ✓                 | ✓             | ٦ |
| Zimmerer et al, 2008 | ✓         | ✓           | ✓                         | ✓                 | ✓             | ٧ |
| المجموع              | ٧         | ٧           | ٧                         | ٧                 | ٧             | ٦ |

المصدر : تم إعداد الجدول بالأستقادة من المصدر (أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي) د. أكرم محمد الياسري والباحثة سهاد برقى كامل/ مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني، العدد الثامن.

وبحسب توجه دراستنا هذه سيتم التركيز على اربعة ابعاد وهي:

**أ-الإبداعية (Innovation):**

يعد التوجه الريادي من العناصر الجوهرية لريادة الأعمال ولا وجود للريادة بدون إبداع، حيث يتطرق (Okpara, 2009, 3) إلى توضيح فكرة الإبداع لتتضمن نشر روح الابتكار ودعم البحث والتطوير مع تقديم سلع وخدمات وأفكار جديدة فضلاً عن خلق قادة تقنيين.

وبنفس السياق يشير (Senges,2007,25) إلى أن القدرة والقابلية على استغلال الفرص الإبداعية تعد المؤشر الرئيسي لنجاح الكلية أو المعهد ويطبق عليها الريادة المعرفية. ويتفق (Okpara,2009,5) مع ما طرحته (Senges) على أن العمليات الإبداعية المستمرة في الكلية أو المعهد ستؤدي في نهاية الأمر إلى تحسين الأداء وصولاً إلى تحقيق النمو. عليه يمكن القول، أن الإبداع في العملية التعليمية يتمثل في استخدام التقنيات الحديثة ومحاولة إيجاد المعرفة إلى الطلبة بأقل كلفة وأقل جهد ووقت، فضلاً عن العمليات الإبداعية في مجال البحث والتطوير وتقديم الخدمة التعليمية والتوسيع في المجال المعرفي مع أيجاد الحلول التي يعني منها المجتمع المحلي.

### **ب- اقتناص الفرص Exploiting Opportunities**

يعد هذا البعد أساسياً في ريادة الأعمال وتوجهاتها حيث يتمحور حول الفرص بأنواعها والعمل على استشعارها وإدراكها ثم تقييمها واكتشافها بهدف اقتناصها على أكمل وجه، وعليه يشير (Kroeger,2007,24) إلى مفهوم اقتناص الفرص حيث يتمثل بالفاعلية أو النشاط المسبق للتعامل مع الصعوبة أو المشكلة المتوقعة. كما تطرق أيضاً إلى ذات المفهوم بأنه سلوك ريادي يرتبط باغتنام الفرص في السوق بهدف تقديم سلع وخدمات جديدة ومتعددة عن المنافسين فضلاً عن تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي في العمليات والأنشطة وبشكل مستمر.

وبنفس السياق يذكر (ALegre & Chiva,2009,42) أن اقتناص الفرص عبارة عن عملية تتضمن نشاطات متسلسلة تبدأ بتميز وتعريف مجال الفرص وتنتهي باستغلال الفرصة فضلاً عن اعتبارها تحدياً لمنطق الأعمال في حين يتطرق (Hill,2001,35) إلى اقتناص الفرص بأنه عملية دخول المنظمة إلى الأسواق الجديدة وتقديم سلع وخدمات جديدة مع تبني للإمكانات التقنية المتطورة وصولاً إلى دفع عملياتها التافسية إلى الأمام.

وانتساقاً مع ما تقدم، يمكن القول بأن اقتناص الفرص كبعد رئيسي في التوجه الريادي يتمحور حول الشعور بالفرص وإدراكها لأجل اكتشافها ثم تقييمها وصولاً لاستغلالها قبل الآخرين بهدف تقديم سلع وخدمات متميزة محققة قيمة إستراتيجية في بناء رأس المال البشري عند مقارنتها بمثيلاتها.

### **ج- تحمل المخاطرة (Risk Taking)**

أن تحمل المخاطرة كونه أحد أبعاد التوجه الريادي للمنظمات أنها يتمثل بالجرأة والتصريف الشجاع لقيادات المنظمة وعاليها تجاه اتخاذ القرارات واقتناص فرص الأعمال، حيث يشير (Cantillon, 1734) إلى تاريخ المخاطرة من خلال ما طرحته (Kroeger,2006,4) لأول مرة حيث يربط المخاطرة بالنشاط الريادي.

ويؤكد (Belousova&Gially,2008,11) على مفهوم تحمل المخاطرة بأنه يعني الاستعداد لأنماذن موقف جريء مثل الدخول في أسواق تحمل قدرًا من المخاطرة. وبين نفس الاتجاه (Hitt,2001,29) يشير إلى أن تحمل المخاطرة من قبل الريادي أو المنظمة يركز على دراسة وتقدير عوامل المخاطرة لتقليل حالة عدم التأكيد مع استخدام تقنيات ناجحة كانت تستخدمها منظمات أخرى بنجاح.

وعليه يمكن القول بأن تحمل المخاطرة كتجه ريادي يركز على استغلال الفرص والبدء بالأعمال وفق سلوكيات وموافق شجاعة وجريئة من قبل المنظمات وعاملاتها وقياداتها فضلاً عن قبول كل أنواع المخاطرة المالية والاقتصادية والاجتماعية والنفسية مع العمل المتواصل على إدارة الأخطار المحتملة والحالية وصولاً لتحقيق القيمة الإستراتيجية في تنمية وبناء رأس المال البشري.

#### **د - الاندفاع للمنافسة (Competitive Aggressiveness)**

يعد الاندفاع للمنافسة عملية تفوق في الأداء عن باقي المنافسين، عليه يشير (Hitt,2002,19) الاندفاع للمنافسة يعني رغبة المنظمة في تحديد المنافسين لها بشكل مستمر والتغلب عليه مع استغلال جميع فرص الأعمال قبل المنافسين.

ويؤكد (Kayav Agsa,2005,42) إلى أن هذا التوجه يمثل نزعة الفرد والمنظمة لتحدي المنافسين بقوة وبشكل مباشر من أجل تحسين موقعها التنافسي.

في حين يتطرق (Dess,et al;2007,460) إلى أن مفهوم التوجه والاندفاع للمنافسة يهدف إلى التركيز على الإمكانيات الداخلية والفرص في السوق.

ولكن بمنحي آخر يشير (Belousova & Gially,2008,53) إلى أن الاندفاع للمنافسة يرتبط بالأداء كونه يعد استجابة لتهديدات المنافسين بين الأبعاد المذكورة والمتمثلة بـ(الإبداعية، واقتناص الفرص وتحمل المخاطرة والاندفاع للمنافسة) حيث تشكل بمجموعها توجهات ريادية للمؤسسة التعليمية كون حصيلة أداء أي توجه منهم سيؤثر ويتأثر ببقية التوجهات المذكورة سلباً وإيجاباً مما سينعكس في نهاية الأمر على الأداء الكلي للكلية أو المعهد وأقسامها العلمية التابعة لها، ويتأتى هذا من خلال عملية بناء رأس المال البشري العامل فيها وعلى جميع المستويات.

## المحور الثاني

### مفهوم رأس المال البشري

إن مفهوم رأس المال البشري ليس جديداً إذ كان مستخدماً من قبل الاقتصاديين رجوعاً إلى آدم سمث وهو المصدر الأساس لتكوينه وتشخيص الأفراد العاملين الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن، لأنهم مصدر الابتكار والتجديد (Stewart, 1996, 2) فأي منظمة يجب أن يكون لديها أفراد أكفاء ومهارة، إذ يعتمد التحسين المستدام للإنتاجية على رأس المال البشري، ويجسد رأس المال البشري عوامل النجاح الأساسية للمنظمات في الماضي والحاضر والمستقبل.

ويعرف (Stewart, 1996, 13) رأس المال البشري بأنه المعرفة والمهارات التافسية وتشمل الأفراد المعندين بالنشاطات الاقتصادية للمنظمة.

ويراه (Becker, 1996, 3) بالمعرفة والمهارة والقدرات العقلية الخاصة باستخراج الحلول من المعرفة الموجودة لدى الأفراد العاملين وهي مهمة لأنها مصدر الابتكار والتجدد. وأكد (العلي والعمري والقديحي، ٢٠٠٦، ٣٤٣) على أنه مجموعة من الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والصفات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل. ويشير (ياسين، ٢٠٠٧، ٢٧٥) بأنه توليفة المعرفة، والتعليم، والجذارة، والكفاءات الوجهية للأفراد لعاملين من أجل تحقيق الأهداف والبرامج والمهام المنطة به.

### أهمية رأس المال البشري

يعد العنصر البشري من أهم العناصر الانتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية، لكن لن يؤدي هذا العنصر دور دون التعليم، حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري وتشير نظريات النمو الاقتصادي إلى إن التقدم التقني يزيد معدل النمو الاقتصادي طويلاً الأجل، ويزداد التقدم التقني سرعة عندما تكون قوة العمل أحسن تعليماً، من هنا فإن تراكم المعرفة لدى رأس المال البشري يساعد في التقدم التقني ويعد مصدراً من مصادر النمو المستدام، وتشير الابحاث وتجارب التنمية إلى أن رفع معدلات النمو المستدام يتم عن طريق زيادة الطاقة الانتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة (مثل الابتكار، والتعليم والتدريب)، وهو ما يشكل مركزاً لتحقيق اهداف رفع الانتاجية ومستويات التشغيل على الأمد الطويلة.

لقد وجد (Boxall, 1996, 46) بدراساته لمحددات النمو الاقتصادي في عدد كبير من دول العالم للفترة بين (1960-1965) أن محددات النمو المهمة مخزون رأس المال البشري الأولى في البلدان وخصائص سكانها مرتبطة ايجابياً بالمستوى الأولي لمتوسط سنوات التحصيل المدرسي من المستويين الثانوي والعلمي للافراد البالغين، وفسر ذلك بأن العمال ذوي التعليم العالي مكلمون

للتقانات الجديدة، ويؤدون دوراً مهماً في نشر التقانات ، الامر الذي يشكل عنصراً اساسياً في عملية التنمية ولا يلعب التعليم الابتدائي دوراً معنوياً في التنمية الا انه مطلب لابد منه للعبور على السلم التعليمي إلى المراحل الأعلى ذات المردود التنموي.

### مكونات رأس المال البشري

من العرض السابق لمفهوم رأس المال البشري، نجد أن هناك اتفاق بين الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم حول المكونات الأساسية لرأس المال البشري وكما سنلاحظ في الجدول (٢).

**الجدول (٢)**  
**مكونات رأس المال البشري**

| اسم الباحث                             | السنة | المعرفة | المهارة والموهبة | التدريب والتعليم | القدرات | الابتكار | الكفاءة |
|--|-------|---------|------------------|------------------|---------|----------|---------|
| Delaney                                | ١٩٩٦  | ✓       |                  | ✓                |         | ✓        | ✓       |
| Dess & Picken                          | ١٩٩٩  | ✓       | ✓                |                  |         | ✓        | ✓       |
| Hanuscheck                             | ٢٠٠٠  | ✓       | ✓                | ✓                |         |          |         |
| Garavan                                | ٢٠٠١  | ✓       | ✓                | ✓                |         |          |         |
| اتحاد الخبراء<br>والاستشاريون الدوليون | ٢٠٠٤  |         |                  |                  |         | ✓        |         |
| العلي وآخرون                           | ٢٠٠٦  | ✓       |                  |                  |         |          |         |
| ياسين                                  | ٢٠٠٧  | ✓       |                  | ✓                |         |          | ✓       |
| المجموع                                | ٧     | ٦       | ٢                | ٤                | ٢       | ٢        | ٢       |
| النسبة المئوية                         |       | ٨٧,٥    | ٣٧,٥             | ٣٧,٥             | ٥٠      | ٣٧,٥     | ١٢,٥    |

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر الواردة فيه.

وأظهرت معطيات الجدول (٢) إن مكونات رأس المال البشري وفق آراء الباحثين هي المعرفة بنسبة (٨٧,٥) والمهارة والموهبة بنسبة (٣٧,٥) والتعليم والتدريب بنسبة (٥٠) والقدرات بنسبة (٣٧,٥) والابتكار بنسبة (١٢,٥) والكفاءة بنسبة (٣٧,٥). إن النسب أعلاه تشير إلى أن المكونات الأساسية لرأس المال البشري هي المعرفة، المهارة والموهبة، والتعليم والتدريب، بينما باقي المكونات قد أظهرت نسبة أقل، وهذا العرض يقودنا إلى التركيز على المكونات الأساسية لرأس المال البشري والتي شكلت النسبة الأعلى من قبل الباحثين وبما يتفق مع توجهات الدراسة الحالية.

**أولاً. المعرفة Knowledge**

مع التطورات المتسارعة في قطاعات التقانة والمعلومات والاتصالات وانبعاث ظاهرة العولمة تولدت لدينا حضارة جديدة تختلف بملامحها ومفاهيمها عما كان سائداً، أي نحن نعيش في وقتنا الحاضر في عالم يختلف كثيراً عما كان عليه من قبل عالم يرتكز على المعرفة وتقنية المعلومات ويمكن أن يطلق عليه بعصر المعرفة. وبهذا الصدد يؤكد السياني أن لكل عصر قوته الخاصة التي تميزه عن بقية العصور.

وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في المعرفة (السياني، ٢٠٠١، ١) فقد أصبحت المعرفة أقوى قوة إستراتيجية في العالم الغربي المتقدم بصورة خاصة ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة إستراتيجية في أي مكان على المدى البعيد.

وقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم المعرفة، إذ عرفت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير المعرفة بصيغة معرفة ماذا ومعرفة كيف (Know-Why)(Know- How) (واعتبرتها أحد أصول المنظمة الأكثر أهمية من الأصول المادية.

وتعرف المعرفة بأنها المزيج الهائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبرية التي تقدم إطاراً لتقييم وتقيير الخبرات والمعلومات الجديدة (Stewart, 1996, 61).

ويشار إلى المعرفة بأنها تتكون من جزأين الأول ظاهري يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، أما الجزء الثاني فهو سمة ضمنية غير ظاهرة مضمونه المهارات أو الخبرات والاستدلال والحكمة (Hanuschek, 2000, 72).

وهناك من يؤكد أن المعرفة تعد رأس مال فكري وقيمة مضافة إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق (حسن، ٢٠٠٨، ١٤).

### -أنواع المعرفة

تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها وآلية المشاركة فيها وتبادلها والعنایة في تطبيقها وأهدافها، فضلاً عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين هذا مما أدى إلى تقديم عدة تصنیفات للمعرفة وسنحاول أن نقدم التصنیفات حسب تسلیلها الزمی من خلال الجدول (٣):

### الجدول (٣) أنواع المعرفة حسب وجهة نظر الباحثين

| أنواع المعرفة   | المصدر        |
|---|---------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• المعرفة التقانية</li> <li>• المعرفة التجميعية</li> <li>• المعرفة الموضوعية</li> <li>• المعرفة الضمنية</li> <li>• المعرفة الكامنة</li> <li>• المعرفة الصريحة</li> </ul>   | Stewart, 1996 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• المعرفة الإجرائية</li> <li>• معرفة الإعلانية</li> <li>• المعرفة البعدية</li> <li>• المعرفة الاستكشافية</li> </ul>  | ياسين، ٢٠٠٧   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• معرفة ماذا know-what</li> <li>• معرفة من know-how</li> <li>• معرفة كيف know how</li> <li>• معرفة لماذا know why</li> <li>• معرفة أين Where- know</li> <li>• معرفة متى know- when</li> <li>• معرفة فيما لو know-if</li> </ul> | نجم، ٢٠٠٩     |

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على آراء مجموعة من الباحثين.

### ثانياً. المهارة (Skill)

المهارة هي المكون الثاني لرأس المال البشري إذ مثلت ما نسبته (٦٠%) ويشير مصطلح المهارة إلى توفر القدرات الشخصية لدى بعض الأفراد العاملين لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بطريقة جيدة، وأن توفر المهارات يُعد مطلباً أساسياً للأداء الفعال والجيد لمعظم المهن والنشاطات البشرية فممارسة مهنة الطب أو الإدارة وجميع المهن الأخرى تستخدم مجموعة من المهارات الأساسية (يونس، ٢٠٠٨، ١٥)، وسيتم التطرق إلى مفهوم المهارة وكما يأتي:

#### ١- مفهوم المهارة

تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ قرار أو إنجاز هدف باستخدام أساليب وطرائق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة (السلمي، ١٩٩٩، ٢٤).

ويشير (Maruping, 2002, 34) إلى المهارة فيعرفها على أنها مستوى الجدار الشخصية لإنجاز المهام.

وهناك من يؤكد على أن المهارة تتمثل في القابلية على تحويل المعرفة إلى فعل يؤدي إلى تحقيق نتائج الأداء المطلوب وقد تكون هذه القابلية فكرية أو بدنية أو كليهما معاً (النعمي، ٢٠٠٨، ٣٩).

## ٢- أنواع المهارات

هناك العديد من التقييمات لمهارات العاملين ويتفق أغلب الباحثين على ما يأتي: (الخشروم ومرسي، ١٩٩٩، ٥١-٥٠) و(راتشمان وآخرون، ٢٠٠١، ٧٣-٧٧) (وخليل، ٢٠٠٥، ٥٨-٥٩) و(النعميمي، ٢٠٠٨، ٣١-٣٢) و(حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٤١-٤٣) وهي:

### أ. المهارات الفنية Technical Skills

وهي المهارات الناجمة عن امتلاك العاملين للمعارف والخبرة المكتسبة في مجال اختصاصهم، والتي تعكس قابلية على أداء المهام ببراعة وتميز فيها (النعميمي، ٢٠٠٨، ٣٩). وتكون أهمية توافر هذه المهارات في المستويات الإدارية الدنيا سيما وإن المدراء في المستوى الإشرافي غالباً ما يرتبط بالجوانب الفنية في الأداء للعاملين ولذا لابد أن تتوافر لدى هؤلاء المدراء المهارات الفنية الالزمة لمتابعة الإنجاز الفني للعاملين لديهم (حمود واللوزي، ٢٠٠٨، ٣١).

### ب. المهارات المفاهيمية (الفكرية) Conceptual Skill

وتتجسد في القابلية على أداء العمل وإنجاز المهام باستعمال التفكير التحليلي وتتجسد هذه المهارات في قدرة المدير على تكوين رؤية واضحة بشأن المواضيع والحالات المطلوب معالجتها بالاستناد إلى تصورات شمولية تمكنه من معالجة المشاكل والظروف المحيطة بالمنظمة (النعميمي، ٢٠٠٨، ٤٠).

### ج. المهارات الإنسانية Human Skill

وهي المهارة الناجمة عن امتلاك العاملين قدرة في مجال فهم وإدراك مشاعر الآخرين والتفاعل مع بعضهم و اختيار سبل الاتصال الفعالة وغيرها من الأنشطة الكفيلة لخلق أجواء التفاعل الايجابي في الوسط الاجتماعي و زرع الثقة والتواصل والتفاعل وغيرها من الجوانب الهدافه.

### ثالثاً. التعليم والتدريب

يمثل التعليم والتدريب المكون الثالث لرأس المال البشري، إذ مثل ما نسبته (٥٠%) أن للتعليم والتدريب الدور الأساسي والجوهرى في تطوير المهارات والإمكانيات والقابليات عند الأفراد العاملين في المنظمة و تمنح العاملين عادة فرصة التعلم لغرض تأهيلهم و توسيع قدراتهم لتحقيق الأداء المستقبلي الأفضل (إبراهيم، ٢٠٠٤، ٤٧).

### ١- مفهوم التعليم

شهد مفهوم التعلم اهتماماً ملحوظاً في أثناء حقبة السبعينات، وأصبح الباحثون في ذلك الوقت أكثر انجذاباً إلى هذه الفكرة ونتيجة لذلك بدأت طروحات وبحوث وكتب تظهر في هذا المجال.

ويتحقق كل من (Gratton, 2003, 47) و(جيربنج وبارون، ٢٠٠٤، ١٠٠) على أن التعلم هو التغير الثابت نسبياً في المعرفة وفي السلوك الناتج عن الممارسة والخبرة. ويشار إلى التعلم بأنه التغير النسبي في السلوك نتيجة الخبرة والتجربة (جود، ٢٠١٠، ١٢١).

## ٢- التدريب

لقد تناول باحثوا الإدارة التدريب بتعريف كثيرة كان معظمها يدور حول فكرة مفادها أن التدريب عملية مخطط لها تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف إيجاد وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد لرفع مستوى كفاءته ومن ثم كفاءة المنظمة.

وُعرف بأنه إرضاء المتدرب وإشباع حاجاته (السلمي، ٢٠٠١، ٢٤٨).

وُعرف التدريب بمجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتهم (أبو الحاج، ٢٠١٠، ٢١٥).

### المحور الثالث

#### الإطار الميداني للبحث

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد التوجه الريادي بمحاورها الأربعة (البعد المستقل) الذي يؤثر في تعزيز بناء رأس المال البشري (البعد المعتمد) حُصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الأنماذج الافتراضي في الواقع الميداني، ممثلاً بالقيادات الإدارية في محافظة نينوى.

أولاً: تحديد علاقات الارتباط بين البعد المستقل بمحاوره الأربعة والبعد المعتمد:

حيث تشير الفرضية الرئيسية الأولى إلى ((وجود علاقات ارتباط معنوية متغير أبعاد التوجه الريادي (البعد المستقل)، وبناء رأس المال البشري (البعد المعتمد) )) إذ تبين نتائج الارتباط البسيط بين أبعاد التوجه الريادي وبناء رأس المال البشري إلى وجود علاقة عالية المعنوية موجبة بينهما، إذ بلغت نتيجة الارتباط الكلي (0.628\*\*) مما يشير إلى وجود تناسب بين أبعاد التوجه الريادي وبناء رأس المال البشري في المنظمات المبحوثة وكما مبين في الجدول (٤):

#### جدول (٤)

#### علاقات الارتباط بين أبعاد التوجه الريادي وبناء رأس المال البشري

| المؤشر<br>الكلي | أبعاد التوجه الريادي |              |                 |           | البعد المستقل |
|-----------------|----------------------|--------------|-----------------|-----------|---------------|
|                 | الاندفاع للمنافسة    | تحمل المخاطر | افتراض<br>الفرص | الابداعية |               |
|                 |                      |              |                 |           |               |

|        |        |        |        |        | البعد المعتمد         |
|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
|        |        |        |        |        | بناء رأس المال البشري |
| 0.63** | 0.82** | 0.68** | 0.65** | 0.54** | N = 40                |

\*\*  $P \leq 0.05$

وتشير معطيات الجدول (٤) إلى أن هناك علاقة ارتباط عالية المعنوية بين أبعاد التوجه الريادي وبناء رأس المال البشري ، إذ تراوح معامل الارتباط ما بين (0.54-0.82) وهذه العلاقة عند مستوى معنوي (0.05) وتفسر هذه العلاقة إلى انه كلما إزداد اهتمام المنظمات المبحوثة بأبعاد التوجه الريادي كلما عزّ ذلك من عملية بناء رأس المال البشري فيها، وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية:

**الأولى:** التي مفادها: (وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد التوجه الريادي (البعد المستقل) وبين بناء رأس المال البشري (البعد المعتمد)).

**ثانياً:** تحليل علاقات الأثر بين البعد المستقل بمحاوره الأربعه والبعد المعتمد:

حيث تشير الفرضية الرئيسية الثانية إلى (هناك تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي (البعد المستقل) في بناء رأس المال البشري (البعد المعتمد) .

ومن خلال المعالجة المنهجية لفرضيات البحث تم في أولاً إنجاز علاقات الارتباط بين متغيرات البحث، ويتم في ثانياً تحليل علاقات التأثير بين ذات المتغيرات، وذلك لتحديد درجة تأثير أبعاد الوجه الريادي (مجتمعه) في بناء رأس المال البشري في المنظمات المبحوثة وكالآتي:

١- هناك تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي (مجتمعه) في بناء رأس المال البشري، إذ يتولى هذا المحور الكشف عن طبيعة التأثير الواردة في الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي، وعليه تشير أبعاد التوجه الريادي الجدول (٥) الخاصة بتحليل الانحدار إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.40) أي أن (60%) من الاختلافات المفسرة في بناء رأس المال البشري تعود إلى تأثير أبعاد التوجه الريادي، أما الباقي (40%) فيعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها، أو إنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً، وبدلة قيمة (F) والبالغة (31.2) والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة (4.048) وعند درجة حرية (1.38) وبمستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) ومن تحليلات (B) وبدلالة (t) المحسوبة والبالغة (0.950) والتي هي أكبر من قيمتها المجدول البالغة (0.501) تبين أن هناك تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري في المنظمات المبحوثة.

#### جدول (٥)

نموذج تحليل العلاقة التأثيرية بين أبعاد التوجه الريادي (مجتمعه) في بناء رأس المال البشري

| بناء رأس المال البشري |   |   |       | البعد المستقل |
|-----------------------|---|---|-------|---------------|
| F                     | B | R | $R^2$ |               |
|                       |   |   |       |               |

| البعد المعتمد        |                  |                     |      |          |
|----------------------|------------------|---------------------|------|----------|
| أبعاد التوجه الريادي |                  |                     |      |          |
| 31.2                 | 0.950<br>(0.501) | 0.62                | 0.40 |          |
| * $P \leq 0.05$      |                  | (t) المحسوبة = 6.38 |      | $N = 40$ |
|                      |                  | df = (1.38)         |      |          |

وبهذا تُقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها (هناك تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي (البعد المستقل) في بناء رأس المال البشري (البعد المعتمد)).

### ثالثاً: تباين مستوى التأثير للبعد المستقل:

تحليل تباين مستوى التأثير على البعد المعتمد، حيث تشير الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها: (يتبادر تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري).  
وكما تشير معطيات الجدول (٦) والخاص بتحليل التباين من أن النموذج معنوي على وفق قيمة (F) المحسوبة البالغة (31.2) مقابل قيمتها المجدولة البالغة (4.048) وعند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ ) إلا أن القدرة التفسيرية للنموذج تبدو جيدة على وفق قيمة ( $R^2 = 0.40$ ) إذ يشير هذا المؤشر إلى أن قدرة المتغيرات المستقلة (مجتمع) والمتمثلة بأبعاد التوجه الريادي تُسرّر التغيرات التي تطرأ على بناء رأس المال البشري في المنظمات المبحوثة بنحو (40%) وأن (60%) من التغيرات لم يوضحها النموذج الحالي فيما يخص أبعاد التوجه الريادي، حيث تعود إلى عوامل أو متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلاً كما أسلفنا سابقاً.

جدول (٦)

### تحليل التباين لنموذج التأثير لأبعاد التوجه الريادي (مجتمع) في بناء رأس المال البشري

| Model      | Sum of squares | dif | Means of squares | F      | Sig   |
|------------|----------------|-----|------------------|--------|-------|
| Regression | 28.551         | 1   | 28.551           | 69.291 | 0.000 |
| Residual   | 19.469         | 38  | 0.385            |        |       |
| Total      | 47.130         | 39  |                  |        |       |

$$R^2 = 0.40$$

بموجب نتائج تحليل التباين تُقبل الفرضية البحثية الثالثة المشار إليها آنفًا، إلا أن عمومية النموذج وقبول الفرضية يستوجب البحث في تحديد العوامل التي أسهمت وبشكل أفضل في معنوية النموذج، لذا تم استخدام تحليل الانحدار المترافق وتتبع معاملات الانحدار الجزئية (Beta) نجد أن أكثر العوامل أهمية من حيث الإسهام في التأثير في بناء رأس المال البشري هو (بعد الاندفاع للمنافسة) وأقلها أهمية هو (بعد الابداعية) فضلاً عن ذلك نجد قيمة (t) المحسوبة لجميع هذه العوامل كانت معنوية عند مستوى معنوية ( $P \leq 0.05$ )

جدول (٧)

### الأهمية النسبية لأبعاد التوجه الريادي على وفق نتائج تحليل الانحدار المترافق

| Model                   | t اختبار     | Beta  | Sig   |
|-------------------------|--------------|-------|-------|
| (X4) الاندفاعة للمنافسة | 6.775        | 0.699 | 0.000 |
| (X2) اقتناص الفرص       | 6.503        | 0.684 | 0.000 |
| (X3) تحمل المخاطر       | 6.244        | 0.671 | 0.000 |
| (X1) الابداعية          | 5.993        | 0.654 | 0.000 |
|                         | المجموع 6.38 | 0.677 |       |

\*  $P \leq 0.05$

$N = 40$

واعتماداً على ما تقدم، وفي ضوء تحليل الانحدار المتدرج أعلاه تقبل الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تشير إلى تباين مستوى التأثير لأبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري في المنظمات المبحوثة.

وعليه فقد ظهرت نتيجة التحليل لقيمة (Beta) لأبعاد التوجه الريادي مجتمعة (0.677) وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.38) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها وبالبالغة (2.01) وهذا يؤشر لنا صدق الاختبار لمتغيرات الدراسة.

وفيمما يلي جدول (٨) الذي يوضح الوصف الاحصائي لعبارات الاستبانة المستخدمة في الدراسة.

| المعدل  | الاندفاعة للمنافسة<br>X3 | تحمل المخاطرة<br>X3 | اقتناص الفرص<br>X2 | الابداعية<br>X1 | تفاصيل<br>الوصف<br>الاحصائي | t |
|---------|--------------------------|---------------------|--------------------|-----------------|-----------------------------|---|
| 4.1     | 4.2                      | 4.0                 | 4.1                | 4.3             | المتوسط                     |   |
| 0.33704 | 0.57342                  | 0.57440             | 0.51082            | 0.51924         | الانحراف<br>المعياري        |   |
| 0.04674 | 0.07952                  | 0.07966             | 0.07084            | 0.07201         | الخطأ<br>المعياري           |   |
| 0.114   | 0.329                    | 0.330               | 0.261              | 0.270           | معامل<br>الاختلاف           |   |

يتبيّن من الجدول (٨) والخاص بنتائج التحليل للوصف الاحصائي بأن نتائج الأوساط الحسابية والانحراف المعياري والخطأ المعياري وفقاً للجدول أعلاه كانت جيدة جداً وهي مقبولة حسب المقاييس الاحصائية كمقياس ليكر الخماسي المستخدم في تصميم استماره الاستبانة قيد دراستنا، فضلاً عن أن الانحرافات المعيارية كانت قليلة جداً وهذا يؤكد على قوّة العلاقات الموجودة بين متغيرات البحث الرئيسية منها والثانوية.

#### المحور الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات:

- على أثر ما ظهر من مؤشرات في البحث، تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:
- ١- إن التوجه الريادي بأبعاده هو فلسفة أو أسلوب إداري متكامل يقوم على تفعيل الامكانيات والمهارات نحو تحقيق التميز والابداعية في أداء الاعمال والنشاطات المختلفة من خلال دعم وتحفيز أفكار وسلوكيات رأس المال البشري في المنظمات وصولاً الى بنائها وتنميتها.
  - ٢- تواجه منظمات الاعمال المعاصرة تحديات كبيرة تمثل بالتدني الواضح في كفاءة رأس المال البشري بكل أنواعه ومستوياته، فضلاً عن الضعف في القدرات والمهارات، إذ أصبح من الصعب بإمكان إدارة وتسخير المورد البشري في أية منظمة دون تبني التوجه الريادي بكل أبعاده وخصائصه.
  - ٣- أشارت نتائج تحليل الارتباط الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة (جيدة) بين البعد المستقل (أبعاد التوجه الريادي) مما يشير الى وجود تنااسب كبير وواضح بين متغيرات التوجه الريادي متمثلةً بأبعاد الاربعة وبناء رأس المال البشري.
  - ٤- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التوجه الريادي (مجتمع) وبين بناء رأس المال البشري في المنظمات المبحوثة.
  - ٥- أشارت نتائج تحليل الانحدار الى وجود تأثير معنوي لأبعاد التوجه الريادي (مجتمع) في متغيرات بناء رأس المال البشري مما يؤكد معنوية التأثير بين متغيرات البحث.
  - ٦- أشارت نتائج تحليل الانحدار الى أن هناك تأثيراً معنويًّا لأبعاد التوجه الريادي كلاً على افراد في بناء رأس المال البشري.
  - ٧- أشارت نتائج تحليل التباين إلى أن هناك تبايناً في مستوى التأثير لكل من أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري، ألا أن عمومية النموذج تستوجب البحث في تحديد العوامل التي أسهمت وبشكل أفضل في معنوية النموذج وذلك من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج بهدف اختيار أفضل العوامل التي أسهمت في تحقيق ذلك.

### ثانياً التوصيات:

اعتماداً على استنتاجات البحث تم التوصل الى التوصيات الآتية :

- ١- ضرورة تمسك المنظمات بموضوع التوجه الريادي بكل أبعاده وخصائصه وصولاً إلى استدامة وبناء الموارد البشرية العاملة فيها ممثلة برأس المال البشري. مستهدفةً تحقيق الأداء المتميز والمبدع في شتى ميادين العمل.

- ٢- لكي تبقى المنظمة في السوق، أيًّا كان تخصصها و مجال عملها فلا بد لها من التماس، فضلاً عن تبني ابعاد التوجه الريادي وصولاً إلى تحقيق القيمة الاستراتيجية لرأس مالها البشري وعلى كافة المستويات التنظيمية.
- ٣- تركيز المنظمات على بعد (الاندفاع للمنافسة) كونه بعد الاساس في التوجه الريادي وبما يضمن دخول المنظمة في مساقات عمل جديدة قبل المنافسين وصولاً إلى بناء مزايا تنافسية بين المنظمات المماثلة.
- ٤- التأكيد على موضوعة تدريب وتأهيل العاملين بكل أصنافهم ومستوياتهم وصولاً إلى اكتسابهم القدرات والمهارات الضرورية لأداء الاعمال على أكمل وجه وتنفيذ الخطط والبرامج واستدامتها على المديرين القصير والبعيد.
- ٥- الابتعاد عن الاساليب والطرق التقليدية في إدارة وتسخير شؤون المنظمات لما له من الآثار السلبية على تكوين شخصية وسلوكيات رأس المال البشري.
- ٦- التركيز على رأس المال البشري باعتباره مكوناً اساسية في رأس المال الفكري والذي يعد المحرك الاداري والمعرفي والعلمي لمجمل وظائف ونشاطات المنظمة التعليمية وصولاً إلى تحقيق التميز.
- ٧- الالتزام ببني واحتضان الكوادر الادارية والتعليمية والفنية المبدعة من خلال تطويرهم وتحفيزهم واسنادهم وصولاً إلى تعزيز العمليات الابداعية والابتكارية لمجمل أنشطة المؤسسة التعليمية والتقنية.
- المصادر**
- أ- المصادر العربية :**
- ١- أبو الحاج، يوسف، 2010، إدارة وتنمية الموارد البشرية، ط١، دار الوليد للنشر، دمشق.
  - ٢- اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، 2004، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، ط١، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
  - ٣- جواد ، شوقي ناجي، ٢٠١٠، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
  - ٤- حسن، عجلان حسين، 2008، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط١، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
  - ٥- حسن، عجلان حسين، 2008، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط١، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
  - ٦- الخشروم، محمد مصطفى ومرسي، نبيل محمد، 1999، إدارة الأعمال، المبادئ والمهارات والوظائف، ط٢، مكتبة الشقربي، الرياض، السعودية.

- ٧- خليل، موسى، ٢٠٠٥، الادارة المعاصرة، المبادئ- الوظائف- الممارسة، ط١، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان
- ٨- راتشمان، ديفيد وأخرون، ٢٠٠١، الادارة المعاصرة، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد أحمد
- ٩- السكارنة، بلال خلف، ٢٠٠٥، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، (٢٠٠٤-٢٠٠٥)، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الدراسات المالية والإدارية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- ١٠- السلمي، علي، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- الياسري، اكرم محمد، وأخرون، بحث منشور (أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي)، مجلة الادارة والاقتصاد/ المجلد الثاني، العدد الثامن.
- ١٢- السياني، محمد عبدالله، ٢٠٠١، الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنتجات الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان، الأردن.
- ١٣- العلي، عبدالستار وقديحجي، عامر إبراهيم والعمري، غسان، ٢٠٠٦، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٤- اللوزي، موسى، ٢٠٠٧، التنظيم وإجراءات العمل، ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٥- نجم، نجم عبود، ٢٠٠٩، الادارة والمعرفة الالكترونية: الإستراتيجية، الوظائف، المجالات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٦- النعيمي، صلاح عبدالقادر، ٢٠٠٨، المدير ... القائد والمفكر الإستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
- ١٧- ياسين، سعد غالب، ٢٠٠٧، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

#### **ب-المصادر الأجنبية :**

- 1- Alegre. Joaquin and chiva , Ricardo,(2009), Entrepreneurial orientation , organizational Leawning capability and performance in the ceramic tiles industry , WP-Ec2009-08, Legal Deposite No:v-2799.
- 2- Becker , B. & Gerhart , B. (1996) . The Impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects. Academy of management Journal , 779-801 .
- 3- Belousova , Olga , and Gailly m benoitim (2008) , the inflouence of organization , on a conceptual framework , International conference Rent Xxi-Research in entrepreneurship and small business , Gradiff , November 22-23.
- 4- Boxall , P.F.(1996) .The Strategic HRM debate and resource – based view of the firm , Human Resourse Management Journal , 6(3) : 59-75 .
- 5- Coven J.GM & Sliven , D.P.(2002) , the Entrepreneurial Imperatives of strategic Leadership , In M.A Hitt , R.D Ireland , S.M. camp , OL D.L. Sexton (Eds), strategic entrepreneurship : Creating a new mindset , oxford : Black well Publisher .

- 6- Delaney , J.T & Huselid , M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* , 39 : 949-969 .
- 7- Dess , G.D & picken , J.C. (1999). *Beyoned productivity : How Leading companies achieve superior performance by leverage their human capital*. New York: American Management Association .
- 8- Garvan, T.N. Morley , M., Gunnigle, p.& Collins, E.(2001). Human Capital accumulation : The Role of human resource development *Journal of European Industrial Training* 25:48-68 .
- 9- Gratton. L & Ghoshal , S.(2003) . Managing personal human capital : New ethos for the “Volunteer” employee. *European management Journal* , 21:1-10.
- 10- Hanuschek, E.A & Kimko, D.D. (2000). Schooling, Labor force quality and the growth of nations. *American Economic Review*, 90:1184-2009
- 11- Hill Marguerite Elizabeth , (2003) , The Development of an instrument to measure intrapreneurship : entrepreneurship within the corporate setting the degree master of arts (MA) in industrial psychology , Department of psychology , Raodes university, Grahamstown.
- 12- Hitt, M, A.Ireland, R.D. Camp. S.M, & sexton, D.L (Eds), 2002 , *strategic Entrepreneurship: Creating A new mindset* , *Journal of Management* Oxford Blackwell.
- 13- John O.Okpara, 2009, *International review of research paper* ,Vol.(5), No. 6 .November.
- 14- Kaya , Harun , and Agsa , Vyel , (2005) , *Entrepreneurial orientation and performance of Turkish Manufacture FDI firms An Empirical* , *the journal of American Academy of 16-Okpara*.
- 15- Maruping, L.M.(2002). Human Capital and firm performance: understanding the impact of employee turnover on competitive advantage. *Proceeding of the academy of management conference* , Denver .
- 16- Senges , Maximilian , 2007 *Knowledge entrepreneurship* universities oberta De catan Lunya , Barcelona , Spain .
- 17- Stewart , T.A. (1996) . *Human Resources bites back* . *fortune* , May : 175 .