

**دور رأس المال البشري في التوجه الريادي:  
دراسة استطلاعية في جامعة بغداد**

**The Role of Human Capital in  
Entrepreneurial Orientation:  
A Survey Study at the University of Baghdad**

م. أسرار عبد الزهرة علي

Inst. Asrar Abdulzahra Ali  
asrar.ali@coadec.uobaghdad.edu.iq

قسم الادارة العامة/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد  
Department of Public Administration/ College of  
Administration and Economics/ University of Baghdad



## الملخص

يحظى موضوعاً رأس المال البشري و التوجه الريادي بإهتمام متزايد على المستوى العالمي، لكونها من المواضيع المهمة والحديثة نسبياً، وللذين لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات من كافة النواحي سواء كانت اقتصادية أو مالية أو حتى إدارية، والذي دعى الباحث إلى إجراء دراسة بحثية حولها من نواحي عديدة .تناولت هذه الدراسة موضوع "دور رأس المال البشري في التوجه الريادي" ، من خلال دراسة استطلاعية أُجريت في جامعه بغداد للكليات (الادارة والاقتصاد، القانون، تربية ابن الهيثم، الطب، التمريض، الآداب، اللغات) ، وسعت إلى فهم كيف يمكن لأبعاد رأس المال البشري، وهي : المعرفة، المهارة، والخبرة، أن تسهم في تعزيز التوجه الريادي داخل المؤسسات التعليمية عموماً وجامعة بغداد على وجه التحديد. اعتمدت الدراسة على استبيانة تم توزيعها على عينة مكونة من ١٢٠ من القيادات الإدارية في جامعة بغداد للكليات (الادارة والاقتصاد، القانون، تربية ابن الهيثم، الطب، التمريض، الآداب، اللغات) وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة. وقد أظهرت النتائج أن رأس المال البشري متوفّر بدرجة جيدة في الجامعة، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بينه وبين التوجه الريادي، وكما تبيّن أن كل من المعرفة والمهارة والخبرة تؤثر بشكل إيجابي في التوجه الريادي، وكانت الخبرة هي الأكثر تأثيراً، تليها المهارة ثم المعرفة. وأوصت الدراسة بعدة مقترنات مهمة، من أبرزها: تطبيق نظام التدوير الوظيفي لزيادة الخبرات، وتحفيظ مركبة القرار، وتوفير بيئة إدارية مرنّة تدعم التفكير الريادي، إضافة إلى تقديم الحوافز لمن يساهمون في تطوير أفكار جديدة داخل الجامعة.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، التوجه الريادي، المعرفة، المهارة، الخبرة.



## Abstract

The topics of human capital and entrepreneurial orientation are receiving increasing attention at the global level, as they are important and relatively new topics, and they have a great impact on the future of organizations in all aspects, whether economic, financial or even administrative, which prompted the researcher to conduct a research study on them from many aspects.

This study addressed the topic of "The Role of Human Capital in Entrepreneurial Orientation." The study utilized a questionnaire conducted at the University of Baghdad, covering the colleges of Administration and Economics, Law, Education, Medicine, Nursing, Arts, and Languages. The research sought to understand how the dimensions of human capital—knowledge, skill, and experience—contribute to enhancing entrepreneurial orientation within educational institutions in general, and the University of Baghdad in particular.

The study relied on a questionnaire distributed to a sample of 120 administrative leaders at the University of Baghdad, including the colleges of Administration and Economics, Law, Education, Medicine, Nursing, Arts, and Languages. The data were analyzed using appropriate statistical analysis tools. The results demonstrated the good availability of human capital at the university, and a statistically significant positive relationship between it and entrepreneurial orientation. It also demonstrated that knowledge, skill, and experience all positively influence entrepreneurial orientation, with experience being the most influential, followed by skill, then knowledge. The study

recommended several important proposals, most notably: implementing a job rotation system to increase experience, reduce centralized decision-making, and provide a flexible administrative environment that supports entrepreneurial thinking. Additionally, incentives should be provided to those who contribute to developing new ideas within the university.

**Keywords:** Human Capital, Entrepreneurial Orientation, Knowledge, Skills, Experience.

## المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات متسارعة في بيئاتها الداخلية والخارجية، بفعل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية المتلاحقة، الأمر الذي فرض على المؤسسات، ولا سيما التعليمية منها، إعادة النظر في مواردها الاستراتيجية بما يضمن البقاء والاستمرارية. وفي ظل هذه التغيرات، لم يعد رأس المال المادي أو التكنولوجي هو المحدد الأساسي للنجاح، بل أصبح رأس المال البشري - بما يحمله من معرفة ومهارات وخبرات - يشكل المورد الأكثر تأثيراً في تعزيز قدرة المنظمات على المنافسة وتحقيق التفوق النوعي.

وفي المقابل، بُرِزَ مفهوم التوجه الريادي بوصفه أحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية التي تعتمدُها المؤسسات الراغبة في النمو وقيادة التغيير، كونه يعبّر عن قدرة المنظمة على تبني الابتكار، وتحمل المخاطرة المدرستة، والتحرك الاستباقي نحو الفرص. وقد بينت الأديبيات الإدارية أن العلاقة بين رأس المال البشري والتوجه الريادي أصبحت محل اهتمام متزايد، حيث أظهرت عدة دراسات، مثل (Gabriel & Arbolo, ٢٠١٥) و(Kim, ٢٠١٧)، أن توفر رأس مال بشرى عالي الكفاءة يسهم في تحفيز السلوكيات الريادية داخل المنظمات.

ورغم غزارة الدراسات الغربية في هذا المجال، إلا أن السياق العربي - والعراقي على وجه الخصوص - لا يزال يعاني من قصور بحثي واضح في دراسة هذه العلاقة داخل قطاع التعليم العالي. فقد انصبَت معظم الجهود البحثية في العراق على ربط رأس المال البشري بالأداء أو التميز المؤسسي، دون التطرق الكافي لدوره في تعزيز التوجه الريادي. كما أن الجامعات، رغم كونها بيئة خصبة لتكوين وتطوير رأس المال البشري، لم تُدرِسْ بعمق كمنصات ريادية فاعلة.

من هنا، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، عبر استكشاف وتحليل دور رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارة، الخبرة) في تحقيق التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، الاستباقية، المخاطرة) داخل جامعة بغداد، بصفتها إحدى أعرق مؤسسات التعليم العالي في العراق والمنطقة. وتعتمد الدراسة على منهج كمي واستطلاع آراء القيادات الإدارية في الجامعة؛ بغرض الوقوف على مدى توافق أبعاد رأس المال البشري، وتحليل علاقتها وتأثيرها على الممارسات الريادية، واقتراح توصيات عملية لتعزيز هذه العلاقة بما يخدم السياسات المؤسسية.

## «المبحث الأول»

### منهجية الدراسة والدراسات السابقة

#### إشكالية الدراسة:

تمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد؟

وينبعق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

١) هل تتوافر أبعاد رأس المال البشري في جامعة بغداد؟

٢) هل تتوافر أبعاد التوجه الريادي في جامعة بغداد؟

٣) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتوجه الريادي في  
جامعة بغداد؟

#### فرضيات الدراسة:

بناءً على إشكالية الدراسة وأهدافها، تم اعتماد الفرضيات التالية:

##### أولاً: الفرضيات الرئيسية

١) الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) في جامعة بغداد بدرجة مرتفعة نسبياً.

٢) الفرضية الرئيسية الثانية: تتوافر أبعاد التوجه الريادي (الإبداعية، الاستباقية، المخاطرة) في جامعة بغداد بدرجة متوسطة إلى مرتفعة.

٣) الفرضية الرئيسية الثالثة (صيغة صفرية): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد.

(وسيتم اختبار هذه الفرضية لإثبات أو نفي وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرين).

### ثانيًا: الفرضيات الفرعية المنشقة عن الفرضية الثالثة

(تمت صياغتها بصيغتها الصفرية لاختبارها إحصائيًا باستخدام الانحدار الخطي).

١) الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعارف رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد.

٢) الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد.

٣) الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخبرات رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة (المعرفة، المهارة، والخبرة) في تعزيز التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، الاستباقية، والمخاطرة) في جامعة بغداد، وذلك من خلال تحليل آراء القيادات الإدارية بالجامعة. كما تسعى الدراسة إلى تقييم مستوى توافر هذه الأبعاد في البيئة الجامعية، واستكشاف طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال البشري والتوجه الريادي في السياق الأكاديمي العراقي.

## متغيرات وأبعاد الدراسة:

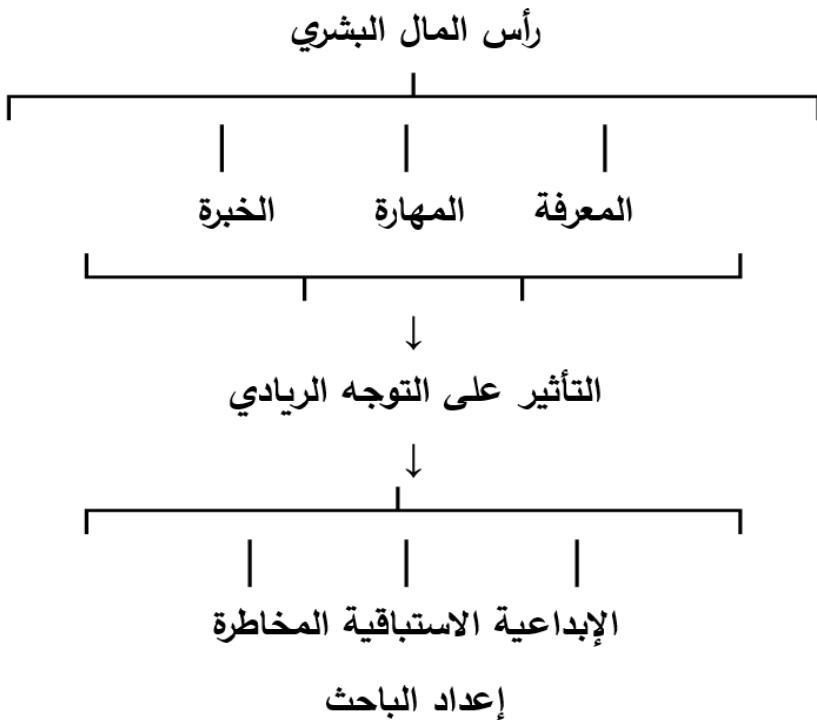
- المتغير المستقل: رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارة، الخبرة).
- المتغير التابع: التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعية، الاستباقية، المخاطرة).

أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ١) يُعد رأس المال البشري موضوعاً حديثاً ومهماً ضمن الأدب الاستراتيجي المعاصر.
- ٢) تسليط الضوء على أهمية تبني التوجه الريادي في المنظمات الجزائرية واستثمار المهارات والمعارف والخبرات المتاحة.
- ٣) تحديد أوجه القصور في قيادة رأس المال البشري بجامعة بغداد والعمل على تحسينها.
- ٤) تقديم تغذية راجعة للقيادات الإدارية لتقدير واقع قيادة رأس المال البشري وتوظيفه بما يحقق التوجه الريادي.

**منهج الدراسة : إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي**

**النموذج الفرضي للدراسة :**



**عينة ومصادر وحدود الدراسة:**

• عينة ومجتمع الدراسة:

تكونت العينة من القيادات الإدارية في جامعة بغداد، وشملت: عمداء الكليات، معاونو العمداء، مديرى المعاهد، رؤساء الأقسام، ومعاونو رؤساء الأقسام. تم توزيع ١٥٠ استئمار استقصاء، وتم الحصول على ١٢٠ استئماراً صالحة للتحليل الإحصائي.

### مصادر الدراسة:

- الجانب النظري: الكتب والدوريات (العربية والأجنبية) ذات الصلة، إضافة إلى الدراسات المنشورة عبر الإنترت.
- الجانب التطبيقي: الاستبيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS(الإصدار )٢٥

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: جميع مركز جامعة بغداد.
- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات بين ٢٠٢٥ /١٠ و ٢٠٢٥ /١٢ .
- الحدود البشرية: عينة مكونة من ١٢٠ من القيادات الإدارية جامعه بغداد للكليات (الادارة والاقتصاد، القانون ، تربية ابن الهيثم ، الطب ، التمريض ، الاداب ، اللغات)
- الحدود العلمية: تعالج هذه الدراسة فجوة معرفية تتمثل في قلة الدراسات الكمية التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع داخل البيئة الجامعية العراقية، وغياب نموذج يربط بوضوح بين رأس المال البشري والتوجه الريادي ضمن هذا السياق.

### هيكل الدراسة

جاء هذا البحث في أربعة فصول رئيسية:

- ١) يتناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة من حيث المقدمة، مشكلة البحث، الأهمية، الأهداف، والفرضيات.
- ٢) أما الفصل الثاني، فقد خُصص للإطار النظري والمفاهيمي لكل من رأس المال البشري والتوجه الريادي.

(٣) ويتناول الفصل الثالث الجانب التطبيقي والإحصائي، ويعرض التائج وتحليلها.

(٤) بينما يختص الفصل الرابع للاستنتاجات والتوصيات في ضوء التائج.

## ٨. الدراسات السابقة

### ١ ، ٨ الدراسات باللغة العربية:

(١) دراسة المختار (٢٠١٨):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة والأثر بين التوجه الريادي كمتغير مستقل بأبعاده (الإبداعية، اقتناص الفرص، تحمل المخاطر، الاندفاع للمنافسة) وبين رأس المال البشري كمتغير تابع بأبعاده (المعرفة، المهارة، التعليم والتدريب) في الجامعة التقنية الشمالية بالموصل. شملت الدراسة عينة مكونة من ٤٠ قائدًا إدارياً، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التوجه الريادي ورأس المال البشري. كما بيّنت الدراسة أن هناك نقصاً في وضوح مفهوم وأهمية التوجه الريادي ورأس المال البشري لدى المبحوثين. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب وتأهيل العاملين بمختلف رتبهم وتخصيصهم لاكتساب المهارات والقدرات اللازمة لتحسين الأداء، مع التركيز على "الاندفاع للمنافسة" كأحد الأبعاد الأساسية للتوجه الريادي.

(٢) دراسة المطيري والفضلي (٢٠٢٠):

تناولت هذه الدراسة واقع قيادة رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز الإداري من وجهة نظر إداريات جامعة جدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة للبحث، وشملت عينة مكونة من ١٠٠ فرد. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المبحوثين

تعزى إلى سنوات الخبرة. وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة محايدون في تقييم واقع رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري. وأوصت الدراسة بضرورة دعم القيادات للموظفات والعمل على تعزيز ثقافة التميز من خلال التدريب وورش العمل، مع مراعاة قدرات ورغبات العاملين عند توزيع المهام.

## ٨ ، الدراسات باللغة الأجنبية:

### (١) دراسة: **Gabriel & Arbolo (2015)**

بحث الدراسة العلاقة بين التوجه الريادي وقدرة البنك على الاستمرارية، إضافة إلى الدور الوسيط لرأس المال البشري. شملت الدراسة ١٤٤ من القيادات الإدارية للبنك، وتم جمع البيانات عبر استبيان موجه باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التوجه الريادي الثلاثة (الابتكار، الاستباقية، المخاطرة) واستمرارية البنك، مع وجود تأثير جزئي لرأس المال البشري كمتغير وسيط. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنك أنظمة مرنّة لتقديم الخدمات، وتشجيع الأفكار التي تعزز الابتكار والجودة، مع التركيز على دعم الإبداع والاستفادة من المهارات والخبرات والمعرفة.

### (٢) دراسة: **Kim (2017)**

استهدفت الدراسة تحليل العوامل المؤثرة في تدويل الشركات الصغيرة والمتوسطة في كوريا الجنوبية. ركزت على العوامل الداخلية مثل التوجه الريادي، رأس المال البشري، والقدرات التكنولوجية. تم جمع البيانات من ١٥٠ شركة صغيرة ومتعددة عبر الهاتف والبريد الإلكتروني لمسؤوليتها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج أن التوجه الريادي ورأس المال البشري يمثلان عوامل حاسمة في تدويل هذه الشركات. كما تبين أن الاضطرابات التكنولوجية وتشابه الأسواق يؤثران

على العلاقة بين هذه العوامل وأداء الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تقييم العوامل الداخلية والخارجية لتحسين الأداء في الأسواق الدولية.

### ٣،٨ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها رأس المال البشري كمتغير مستقل بأبعاده (المعرفة، المهارة، الخبرة) والتوجه الريادي كمتغير تابع بأبعاده (الإبداعية، الاستباقية، المخاطرة). كما تمييز في مجال التطبيق من خلال دراستها لإحدى مؤسسات التعليم العالي، مما يضفي طابعاً خاصاً على بيئة الدراسة ومجتمعها، حيث تركزت على العلاقة بين رأس المال البشري والتوجه الريادي ضمن هذا السياق الأكاديمي.

## «المبحث الثاني»

### الإطار النظري والمفاهيمي لكل من رأس المال البشري والتوجه الريادي

#### ١) الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

##### ١، ١) مفهوم رأس المال البشري

تعددت تعريفات رأس المال البشري بين الباحث نتيجة لتنوع المصادر التي اعتمدوا عليها. ومن أبرز هذه التعريفات:

يعتبر رأس المال البشري العنصر المحوري الذي يساهم في التنمية عبر مختلف القطاعات والمستويات، سواء كانت إدارية، سياسية، أو اقتصادية. ويشمل رأس المال البشري المعرفة التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة، بما في ذلك الخبرات، المهارات، القدرات، والابتكارات التي يتمتعون بها (النشرار، ٢٠١٢: ٣٤).

يُعد رأس المال البشري جزءاً من رأس المال الفكري، والذي يُعرف بالمعرفة والكفاءات والقدرة على التطوير والابتكار (Baron & Armstrong, 2007:17).

يعرف رأس المال البشري بأنه "المعرفة الشخصية والخبرات العلمية والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، والتي تختفي عند مغادرتهم للعمل" (راضي، ٢٠١٣: ٨).

## ١ ) خصائص رأس المال البشري

يمكن تلخيص خصائص رأس المال البشري في النقاط التالية (بريطيل، ٢٠١٦): (٨٤-٨٥)

- الميل إلى تحمل المخاطر، الإقدام على الأعمال والأنشطة غير المعروفة، والعمل في بيئات غير مستقرة.
- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- المبادرة بتقديم أفكار ومقترنات بناءة.
- الحسم في اتخاذ القرارات دون تردد.
- القدرة على التخمين، حسن البصيرة، والثقة بالنفس.

## ٢ ) أبعاد رأس المال البشري

صنف كل من Stiles & Kulvisaechana (٢٠٠٣) وصلبي (٢٠١٣) رأس المال البشري إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: المعرفة، الخبرة، والمهارة، وهي الأبعاد التي ستعتمد عليها هذه الدراسة:

- المعرفة: تشمل المعلومات الشخصية المكتسبة عبر التعليم والخبرات الحياتية، بالإضافة إلى المهارات المكتسبة. يمكن تصنيف المعرفة إلى نوعين:
  - ١) المعرفة الضمنية (الباطنية): وهي المعرفة التي يمتلكها الفرد داخلياً وتعد جزءاً من رأس المال البشري. تتميز هذه المعرفة بصعوبة نقلها إلى الآخرين، وتظهر في شكل إدراك معرفي أو فني أو ذاتي.
  - ٢) المعرفة الصريحة (الظاهرية أو العامة): تشمل المعلومات المدونة مثل الكتب والنشرات التي يمكن نقلها بسهولة إلى الآخرين.

- المهارات: تُعد المهارات من أهم مكونات رأس المال البشري، وتشمل مهارات مثل التفاوض، التعامل مع مختلف الشخصيات، مهارات الإقناع، وغيرها (عصفور، ٢٠١٧، ٢٠١٦).
- وصف المهارات من قبل Boterf le G بأنها "القدرة على جمع، مزج، وتنسيق الموارد ضمن عملية محددة لتحقيق هدف معين، وهي قابلة للتقييم ويمكن أن تكون فردية أو جماعية" (حجازي وسعاد، ٢٠١٣، ٨: ٢٠١٣).
- الخبرات: تشير الخبرات إلى المعارف التي اكتسبها الأفراد عبر الممارسة العملية، سواء كانت من خلال العمل الحالي أو التجارب السابقة. تُعتبر الخبرة نوعاً عالياً من المعرفة، حيث يمتلك الشخص الخبر قدرة على أداء المهام بشكل أفضل من الآخرين بفضل ما اكتسبه من مهارات ومهارات متعددة (ناصر وآخرون، ٢٠١١: ٢٥٦). الخبرة تمثل تراكماً معرفياً ناتجاً عن التجارب العملية المستمرة (هاشم، ٢٠٠٥: ٧١).

## ٢) الإطار المفاهيمي للتوجه الريادي

### ١) مفهوم التوجه الريادي

يُعتبر التوجه الريادي استراتيجية تبنيها المنظمات التي تسعى للمبادرة وتوسيع نطاق أعمالها عبر دخول أسواق جديدة بهدف إيجاد الفرص وتحمل المخاطر قبل أن يدخلها المنافسون (Dess & Lumpkin, 2005: 147). وقد أشار مولر في دراسته عام ١٩٨٣، التي تُعد من أولى الدراسات التي حددت أبعاد التوجه الريادي، إلى أنه يتضمن الإبداع والمخاطر والاستباقية. التوجه الريادي هو قيام المنظمات، التي تتميز بالقدرة على تحمل المخاطر والابتكار، بوضع استراتيجيات تهدف إلى التطوير وطرح منتجات جديدة تتمتع بمميزات إبداعية (Miller, 1983: 771). ويجب التفريق بين التوجه الريادي، الذي يمثل حالة استراتيجية، وبين الريادة، التي تتضمن تحديد خطوات ومراحل خلق شيء جديد.

## ٢، ٢) خصائص التوجه الريادي

هناك العديد من الخصائص التي تميز المنظمات الساعية لتحقيق التوجه الريادي، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية (جود، ٢٠٠٠: ٤٧٦-٤٧٧):

- التزام الإدارة العليا بترويج الأفكار الريادية وتحفيز باقي الأفراد لتبنيها.
- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي مرنًا وقدرًا على التكيف مع الأفكار الريادية الجديدة.
- استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الأنشطة الريادية.
- دعم الإدارة للمغامرة الجريئة في تبني الأفكار الريادية.
- وجود نظام رقابي مناسب يوفر التغذية العكسية الضرورية للتنبؤ بالتحديات والفرص.

## ٣، ٢) أبعاد التوجه الريادي

تم تصنيف التوجه الريادي إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي الأكثر شيوعاً في الأدب: الإبداعية، الاستباقية، والمخاطرة، كما ذكر كل من المنسى وعبده (٢٠٢٠) وGALI (٢٠١٨):

- الإبداع: يُشير الإبداع إلى ميل المنظمة لدعم الأفكار الجديدة والتجريب والحلول الابتكارية لتحقيق ميزة تنافسية (Richard & all, 2004:257). كما يتمثل الإبداع لدى أصحاب الأعمال في تقديم الدعم للحدثات والعمليات الإبداعية، وتطوير الأفكار الجديدة من خلال التجارب (Lumpkin & Dess, 1996: 142).
- الاستباقية: تعكس الاستباقية رؤية استشرافية للمستقبل، حيث تسعى المنظمة للتحرك أولاً نحو تحقيق أهدافها، باحثة عن الفرص المتاحة واقتناصها قبل المنافسين. وهذا غالباً ما يمنح المنظمة تفوقاً على منافسيها

(المنسي، ٢٠١٧: ٦٤٢). كما تشير الاستباقية إلى ميل المنظمة للتوقع والتصرف بناءً على الاتجاهات المستقبلية، عبر استشعار الفرص الجديدة والتصدي للمنافسين.

- المخاطرة: تشير المخاطرة إلى استعداد القيادة الإدارية لتخصيص موارد كبيرة من أجل الحصول على فرص جديدة، فضلاً عن الميل للإبداع الريادي في بيئة غير مؤكدة (الكلابي، ٢٠١٣: ٢٢٨). على الرغم من أن المخاطرة خاصةً المالية، تتضمن اغتنام الفرص، إلا أنها لا تعني المراهنة على موارد المنظمة أو مستقبلها (Kroeger, 2007: 26).

يمكن تقسيم المخاطر إلى ثلاثة فئات:

- المخاطرة في المجهول، أي المغامرة في ظروف عدم اليقين.
- الالتزام بجزء كبير من الأصول.

- المخاطر المرتبطة بالاقتراض الكثيف، مما قد يؤدي إلى عجز مالي (Dess & Lumpkin, 1996: 144).



### «المبحث الثالث»

## الإطار التطبيقي للدراسة

### ١ ، ٣) الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

#### ١.١.٣) مجتمع الدراسة وعيتها

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا والوسطى جامعه بغداد للكليات (الادارة والاقتصاد ، القانون ، تربية ابن الهيثم ، الطب ، التمريض ، الاداب ، اللغات )، حيث تم التركيز على الفئات القيادية التي تمتلك سلطة اتخاذ القرار أو تشرف على إدارة الموارد البشرية والعمليات الريادية. شمل المجتمع الأصلي جميع الإطارات الإدارية البالغ عددهم ١٥٠ مسؤولاً موزعين على الوظائف التالية: عمداء الكليات ، معاونو العمداء ، رؤساء الأقسام ، معاونو رؤساء الأقسام ، مديري المعاهد ، معاونو هم ، وأمناء الأقسام العلمية .

تم توزيع (١٥٠) استمارة استبيانة ، وقد تم استرجاع (١٢٠) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي ، بنسبة استرجاع بلغت (٨٠٪)، وهي نسبة كافية علمياً لتحقيق الثبات والصدق الإحصائي المطلوبين . وقد تم مراعاة تمثيل العينة بناءً على التوزيع الوظيفي والتخصسي للمبحوثين لضمان التنوع وموثوقية النتائج.

#### ٢.١.٣) أداة الدراسة

بنيت أداة الدراسة (الاستبيان) على ضوء مراجعة الأدبيات العلمية الحديثة والدراسات السابقة ذات الصلة ، حيث تم تطويرها بما يتوافق مع أبعاد الدراسة النظرية والتطبيقية . واشتملت الاستبيانة على محورين رئисيين:

١) محور رأس المال البشري ويتضمن الأبعاد التالية:

- المعرفة
- المهارة
- الخبرة

٢) محور التوجه الريادي ويتضمن الأبعاد التالية:

- الإبداعية
- الاستباقية
- المخاطرة

وقد تم تصميم بنود الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التدرججي، وفقاً للدرج الآتي:

الرأي	المتوسط المرجح	الوزن (درجة الموافقة)	مستوى التقدير
موافق بشدة	5	4.20 – 5.00	مرتفع جداً
موافق	4	3.40 – 4.19	مرتفع
محايد	3	2.60 – 3.39	متوسط
غير موافق	2	1.80 – 2.59	منخفض
غير موافق بشدة	1	1.00 – 1.79	منخفض جداً

تم إخضاع أداة الدراسة للتحكيم العلمي من قبل عدد من المتخصصين في الإدارة والقياس التربوي، كما أُجري اختبار أولي (Pilot Study) على عينة صغيرة لتقدير وضوح العبارات ومدى اتساق الأداة.

### ٣) منهجة التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي الكمي باستخدام برنامج SPSS الإصدار ٢٥، وذلك لتفسير البيانات المستخلصة من الاستبيانات، وفق الإجراءات التالية:

- ١) اختبار الثبات الداخلي لعناصر الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha**) . وقد تم التأكيد من أن جميع المحاور تجاوزت الحد المقبول إحصائياً (٠,٧٠)، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي.
- ٢) اختبار الصدق باستخدام الجذر التربيعي لمعامل الثبات للتحقق من صدق المقاييس.
- ٣) تحليل التكرارات والنسب المئوية للخصائص الديموغرافية.
- ٤) التحليل الوصفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد.
- ٥) تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- ٦) اختبار الانحدار الخطى البسيط والمتعدد لفحص أثر رأس المال البشري بأبعاده الثلاثة في التوجه الريادي.
- ٧) اختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov.
- ٨) فحص التداخل الخطى ((**Multicollinearity**)) عبر معامل التضخم التبايني (VIF) و Tolérance.

تم بناء الجداول الإحصائية بشكل دقيق وواضح، مع تضمين مستوى الدلالة الإحصائية (Sig)، ومعاملات التأثير (B, R,  $R^2$ , T, F) والتعليق عليها بما يدعم قبول أو رفض الفرضيات المطروحة.

## ٣) النتائج ومناقشتها

## ١.٢.٣) خصائص أفراد مجتمع الدراسة

يوضح الجدول التالي التوزيع الديموغرافي والوظيفي لعينة الدراسة والبالغ عددها (١٢٠) فرداً من الإطارات القيادية في جامعة بغداد. وقد تم جمع هذه البيانات من خلال القسم الأول من الاستبيان:

## الجدول (٢)

## توزيع أفراد العينة حسب الجنس، الخبرة، والمسمى الوظيفي

الخصائص	النسبة المئوية (%)	النكرار
الجنس		
ذكر	90.0	108
أنثى	10.0	12
الخبرة في القطاع		
٥ سنوات فأقل	11.7	14
من ٦ إلى ١٠ سنوات	40.8	49
من ١١ إلى ١٥ سنة	31.7	38
أكثر من ١٥ سنة	15.8	19
المسمى الوظيفي		
عميد كلية	5.8	7
نائب عميد	15.8	19
رئيس قسم	26.7	32
نائب رئيس قسم	34.2	41
مدير معهد	2.5	3
نائب مدير معهد	4.2	5
أمين عام	10.8	13

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS.

## التحليل والمناقشة:

تشير النتائج إلى أن نسبة الذكور في المناصب الإدارية العليا تبلغ ٩٠٪، ما يعكس غلبة التمثيل الذكوري في الهيكل الإداري، بينما لم تتجاوز نسبة الإناث ١٠٪، مما يُبرز فجوة في التوزيع النوعي القيادي.

أما من حيث الخبرة، فإن غالبية الأفراد يتمتعون بخبرة تتراوح بين ٦ و ١٥ سنة، وهي مؤشر إيجابي على توفر خبرات متوسطة إلى عالية يمكن استثارتها في تعزيز التوجهات الريادية.

أما من حيث المسميات الوظيفية، فقد تركزت النسبة الأعلى في فئة "نائب رئيس قسم" بنسبة ٣٤٪، تليها "رؤساء الأقسام"، مما يدل على أن غالبية المستجيبين يتتمون إلى مراكز القرار المباشر.

### ٢،٣) معاملات الثبات والصدق الداخلي لأداة الدراسة

تم التحقق من ثبات وصدق أداة الاستبيان من خلال احتساب معامل ألفا كرونباخ ((Cronbach's Alpha)) لكل محور من محاور الدراسة. واعتمد الصدق على الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وفق الجدول التالي:

الجدول (٣)

#### معاملات الثبات والصدق لأبعاد الدراسة

المتغير	الصدق ( $\alpha$ )	عدد العبارات	ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )
رأس المال البشري	0.933	12	0.871
التوجه الريادي	0.849	12	0.721
الإجمالي للمقياس	0.928	24	0.861

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات SPSS بعد التعديل ورفع حجم العينة.

## التحليل والمناقشة:

بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية (٠,٨٦١)، وهي قيمة مرتفعة تعكس قوة الاتساق الداخلي الكلي للمقياس، وبالنسبة لمحور التوجه الريادي، تحسّن معامل الثبات ليصل إلى ٠.٧٢١ بعد زيادة عدد العينة وتدقيق العبارات، وهو مقبول إحصائياً وفقاً للمعايير العلمية (<٠,٧٠). وهذا يعزز من مصداقية التائج التي سيتم تحليلها لاحقاً، ويقلل من الشكوك بشأن ضعف الأداة.

### ٣.٣) التائج ومناقشتها

#### ١) خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، مثل الجنس، والخبرة في القطاع، والمسمى الوظيفي:

### الجدول رقم (٢)

#### توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الخصائص	النسبة المئوية %	التكرار
الجنس		
ذكر	74	92.5
أنثى	6	7.5
المجموع	80	100
الخبرة في القطاع		
5 سنوات فأقل	10	12.5
من ٦ إلى ١٠ سنوات	31	38.75
من ١١ إلى ١٥ سنة	26	32.5
أكثر من ١٥ سنة	13	16.25
المجموع	80	100
المسمى الوظيفي		
عميد كلية	4	5
نائب عميد	13	16.25
رئيس قسم	21	26.25
نائب رئيس قسم	31	38.75
أمين عام	8	10
مدير معهد	1	1.25
نائب مدير معهد	2	2.5
المجموع	80	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن ٧٤ من أفراد العينة هم ذكور، ويمثلون ما نسبته ٥٩٪ من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث ٦، أي بنسبة ٥٪ من الحجم الإجمالي للعينة. وهذا يعني أن أغلب الإطارات المسيرة في كليات الجامعة هم من الذكور، مما يدل على التباين الواضح بين الجنسين في الإقبال على المسؤولية الإدارية، مع عزوف كبير للإناث. كما أن أعلى معدلات الخبرة للإطارات المسيرة تقع ضمن الفئة من ٦ إلى ١٠ سنوات، والتي تمثل ما نسبته ٧٥٪ من الحجم الإجمالي للعينة، وتليها فئة الخبرة من ١١ إلى ١٥ سنة بنسبة ٣٢٪، ثم ذوي الخبرة أكثر من ١٥ سنة بنسبة ٢٥٪، وأخيراً فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٢٪. مما يشير إلى أن إدارة الجامعة توفر على قيادات إدارية ذات خبرة معتبرة يمكن الاستفادة منها.

## ٢،٢) معاملات الثبات والصدق:

تم اختبار الثبات والصدق لجميع عبارات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات، أما الصدق فهو الجذر التربيعي له. وقد كانت النتائج كالتالي:

### الجدول رقم (٣)

#### معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة (ألفا كرونباخ)

المتغيرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق (تربيع ألفا كرونباخ)	عدد العبارات
رأس المال البشري	0.833	0.912	12
التوجه الريادي	0.650	0.806	12
الإجمالي	0.822	0.906	24

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن نسبة معامل ألفا كرونباخ الإجمالية كانت مرتفعة، حيث بلغ ،٨٢٢ ،٠ ، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات. كما أن معامل الصدق العام بلغ ،٩٠٦ ،٠ ، مما يشير إلى أن عبارات الاستبيان تتصرف بالثبات، حيث أن المقياس يعطي نفس النتائج عند إعادة تطبيقه على مجتمع الدراسة نفسه.

### ٣) اختبار الفرضيات

#### ١) الفرضية الرئيسية الأولى:

"توافر أبعاد رأس المال البشري في جامعة بغداد بمستوى مقبول."

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام التحليل الوصفي الإحصائي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد رأس المال البشري، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

#### الجدول رقم (٤)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد رأس المال البشري

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
مرتفع	0.584	3.731	المعرفة
مرتفع	0.613	3.542	المهارة
متوسط	0.589	3.321	الخبرة
مرتفع	0.529	3.531	الإجمالي

(المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS)

## التحليل والمناقشة:

يُلاحظ أن بُعد المعرفة سجّل أعلى متوسط حسابي (٣,٧٣١)، مما يدل على أن الجامعة تولى أهمية واضحة لتأهيل رأس ماها البشري من حيث المعرفة العلمية والتكنولوجية، وكما جاء بُعد المهارة في المرتبة الثانية (٣,٥٤٢)، مما يعكس جهود الجامعة في تعزيز المهارات الوظيفية والإدارية، وأما بُعد الخبرة فقد جاء متوسطه عند مستوى (٣,٣٢١)، وهو متوسط مقبول لكن أقل من باقي الأبعاد، وقد يعكس ذلك الحاجة لتطوير الخبرات العملية من خلال سياسات مثل التدوير الوظيفي أو التمكين المهني، وبشكل عام، فإن المتوسط العام لرأس المال البشري بلغ (٣,٥٣١)، أي في المستوى "المترفع" حسب مقياس ليكرت، مما يؤكّد على توافر أبعاده في البيئة الإدارية لجامعة بغداد، وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن أبعاد رأس المال البشري متوافرة في جامعة بغداد بمستوى مقبول.

### ٣، ٢) الفرضية الرئيسية الثانية:

"توافر أبعاد التوجه الريادي في جامعة بغداد بمستوى مقبول."

ولغرض اختبار هذه الفرضية، تم تحليل متوسطات أبعاد التوجه الريادي كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (٥)

#### المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد التوجه الريادي

الأبعاد	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	مستوى التقدير
مرتفع	0.522	3.651
مرتفع	0.537	3.612
متوسط	0.602	3.101
مرتفع	0.429	3.455
الإجمالي		

(المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات SPSS)

#### التحليل والمناقشة:

تصدر بُعد الإبداعية المتوسطات (٦٥١، ٣)، ويعكس ذلك مدى دعم الجامعة للأفكار الجديدة والتجريب والمبادرات الفردية، وتبعه بُعد المخاطرة بمتوسط (٦١٢، ٣)، ما يشير إلى تقبّل نسبي للمخاطرة المحسوبة في بعض قرارات الإدارة، وأما الاستباقية فقد جاء بمستوى متوسط (١٠١، ٣)، مما يدل على وجود محدودية في قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات سبّاقة، ويرجح أن السبب يعود إلى القيود المركزية في النظام الإداري، كما أظهرت نتائج التفسير النوعي، والمتوسط العام لأبعاد التوجه الريادي (٤٥٥، ٣) يقع ضمن المستوى " المرتفع "، مما يدل على وجود توجه رياضي مقبول داخل الجامعة، وتأكد هذه النتائج قبول الفرضية البديلة التي تنص على: " توافر أبعاد التوجه الريادي في جامعة بغداد بمستوى مقبول ".

#### ٣، ٢، ٣) الفرضية الرئيسية الثالثة:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد ".

تم اختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المنشقة عنها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، وفق المراحل الآتية:

### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم تطبيق اختبار **Kolmogorov-Smirnov** للتحقق من مدى اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، كما في الجدول التالي:

الجدول (٦)

#### اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	Z	Sig	الاستنتاج
رأس المال البشري	0.092	0.090	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
التوجه الريادي	0.064	0.200*	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على خرجات SPSS.

### التحليل:

نظرًا لأن قيم  $\text{Sig} > 0.05$ ، فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) مثل الانحدار الخطي.

### ثانياً: اختبار التداخل الخطي (Multi-collinearity)

تم فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجود تداخل أو تشويش يؤثر على نموذج الانحدار.

### الجدول (٧)

#### تحليل التداخل الخططي بين المتغيرات المستقلة

Tolérance	VIF	معامل التضخم	المتغير المستقل
0.471	2.125		المعرفة
0.461	2.171		المهارة
0.715	1.398		الخبرة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج SPSS.

#### التحليل:

جميع القيم ضمن الحدود المقبولة:

• VIF أقل من ١٠

• Tolérance أعلى من ٠,٠٥

وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة تداخل خططي (No multicollinearity) بين أبعاد رأس المال البشري.

#### ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تم استخدام الانحدار الخططي البسيط لاختبار العلاقة بين كل بُعد من أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) والتوجه الريادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (٨)

#### نتائج الانحدار الخطي لأبعاد رأس المال البشري على التوجه الريادي

الدالة	Sig	F	T	R <sup>2</sup>	R	B	البعد
دالة عند ٠،٠٥	0.027	5.107	2.260	0.061	0.248	0.166	المعرفة
دالة عند ٠،٠١	0.001	11.740	3.426	0.131	0.362	0.229	المهارة
دالة عند ٠،٠٠١	0.000	20.905	4.572	0.211	0.460	0.302	الخبرة

(المصدر: مخرجات SPSS – إعداد الباحث)

التحليل والمناقشة للفرضيات الفرعية:

- المعرفة تؤثر بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية على التوجه الريادي ( $Sig=0.027$ ,  $B=0.166$ ,  $R^2=0.061$ ), حيث تفسّر ٦٪ من التغيير في المتغير التابع.
- المهارة أيضاً ذات تأثير واضح، حيث تفسّر ١٣٪ من التغيير، ودلالة قوية ( $Sig=0.001$ ).
- الخبرة كانت الأعلى تأثيراً بين الأبعاد الثلاثة ( $R^2=0.211$ ), أي أن الخبرات المكتسبة تفسّر ٢١٪ من التغيير في التوجه الريادي.

يتم رفض الفرضيات الصفرية الفرعية وقبول البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي لكل بُعد من أبعاد رأس المال البشري على التوجه الريادي.

### ٣، الفرضية الرئيسية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد."

تم اختبار هذه الفرضية والفرضيات الفرعية المبنية عنها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، وفق المراحل الآتية:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

تم تطبيق اختبار **Kolmogorov-Smirnov** للتحقق من مدى اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي، كما في الجدول التالي:

الجدول (٦)

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغير	Z	Sig	الاستنتاج
رأس المال البشري	0.092	0.090	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
التوجه الريادي	0.064	0.200*	البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل:

نظرًا لأن قيم  $Sig > 0.05$ ، فإن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية ((Parametric Tests)) مثل الانحدار الخطي.

ثانياً: اختبار التداخل الخطي (Multi-collinearity)

تم فحص العلاقة بين المتغيرات المستقلة للتأكد من عدم وجود تداخل أو تشويش يؤثر على نموذج الانحدار.

### الجدول (٧)

#### تحليل التداخل الخطى بين المتغيرات المستقلة

Tolérance	VIF	معامل التضخم	المتغير المستقل
0.471	2.125		المعرفة
0.461	2.171		المهارة
0.715	1.398		الخبرة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج SPSS.

#### التحليل:

جميع القيم ضمن الحدود المقبولة:

- VIF أقل من ١٠

- Tolérance أعلى من ٠,٠٥

وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة تداخل خطى No (multicollinearity) بين أبعاد رأس المال البشري.

#### ثالثاً: اختبار الفرضيات الفرعية

تم استخدام الانحدار الخطى البسيط لاختبار العلاقة بين كل بُعد من أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) والتوجه الريادي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول (٨)

#### نتائج الانحدار الخطي لأبعاد رأس المال البشري على التوجه الريادي

الدالة	Sig	F	T	R <sup>2</sup>	R	B	البعد
دالة عند ٠,٠٥	0.027	5.107	2.260	0.061	0.248	0.166	المعرفة
دالة عند ٠,٠١	0.001	11.740	3.426	0.131	0.362	0.229	المهارة
دالة عند ٠,٠٠١	0.000	20.905	4.572	0.211	0.460	0.302	الخبرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### التحليل والمناقشة للفرضيات الفرعية:

(١) المعرفة تؤثر بشكل إيجابي ذو دالة إحصائية على التوجه الريادي

$B=0.166$ ,  $Sig=0.027$ , حيث تفسّر ٦٪ من التغيير في المتغير التابع.

(٢) المهارة أيضا ذات تأثير واضح، حيث تفسّر ١٣٪ من التغيير، ودالة قوية

$Sig=0.001$ .)

(٣) الخبرة كانت الأعلى تأثيراً بين الأبعاد الثلاثة ( $R^2=0.211$ ), أي أن الخبرات

المكتسبة تفسّر ٢١٪ من التغيير في التوجه الريادي.

يتم رفض الفرضيات الصفرية الفرعية وقبول البديلة التي تؤكد وجود أثر معنوي

لكل بُعد من أبعاد رأس المال البشري على التوجه الريادي.

## اختبار الفرضيات الفرعية لأثر رأس المال البشري على التوجه الريادي

الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعارف رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد."

أظهرت نتائج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة تأثير موجبة ودالة إحصائياً بين بُعد "المعرفة" والتوجه الريادي.

بلغت قيمة معامل الانحدار ( $B$ ) = ١٦٦ ، ٠ ، مما يشير إلى أن كل زيادة وحدة واحدة في درجة المعرفة تقابلها زيادة بمقدار ١٦٦ ، ٠ في مستوى التوجه الريادي، وبينما بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) = ٢٤٨ ، ٠ ، ومعامل التحديد ( $R^2$ ) = ٠٦١ ، ٠ ، أي أن المعرفة تفسّر ٦,١٪ من التباين في التوجه الريادي، وأظهرت قيمة  $T$  المحسوبة (٢,٢٦٠) دلالة عند مستوى معنوية ( $Sig = ٠٢٧$ ) ، وهو أقل من ٠٥ ، وكما أن اختبار  $F$  سجل قيمة (١٠٧ ، ٥) ، مما يؤكّد دلالة النموذج الإحصائي ككل، وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تؤكّد وجود أثر معنوي للمعرفة في تعزيز التوجه الريادي لدى الإطارات الإدارية في جامعة بغداد.

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد."

جاءت نتائج التحليل لتُظهر تأثيراً معنويًّا وموجيًّا لبعد "المهارة" في التوجه الريادي:

(١) معامل الانحدار بلغ ( $B$ ) = ٢٢٩ ، ٠ ، مما يدل على مساهمة المهارات بشكل إيجابي في رفع مستوى الريادة.

## ..... دور رأس المال البشري في التوجه الريادي

٢) معامل الارتباط ( $R = 0.362$ ) ، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.131$ ) ، أي أن المهارات تفسّر ١٣٪ من التغيرات في التوجه الريادي.

٣) بلغت قيمة  $T$  (٤٢٦، ٣)، دالة إحصائياً عند (٠.٠٠١).

٤) كما بلغت قيمة  $F$  (٧٤٠، ١١)، مما يؤكد فاعلية النموذج التحليلي.

### الاستنتاج:

تم رفض الفرضية الصفرية لصالح البديلة، مما يؤكد أن المهارات الإدارية والوظيفية تُعد من العوامل المؤثرة في تعزيز التوجه الريادي داخل الجامعة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخبرات رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد."

كشفت النتائج أن "الخبرة" لها أقوى تأثير إحصائي بين أبعاد رأس المال البشري:

- حيث بلغ معامل الانحدار ( $B = 0.302$ ) ، وهو الأعلى بين الأبعاد الثلاثة.
- معامل الارتباط كان ( $R = 0.460$ ) ، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.211$ ) ، مما يعني أن الخبرات تفسّر ما نسبته ٢١٪ من التباين في التوجه الريادي.
- كانت قيمة  $T$  المحسوبة (٤٥٧٢)، وهي دالة عند (٠.٠٠٠).
- أما قيمة  $F$  فقد بلغت (٩٠٥، ٢٠)، مشيرة إلى جودة النموذج الإحصائي.

### الاستنتاج:

بناءً على هذه المؤشرات، يتم رفض الفرضية الصفرية لصالح الفرضية البديلة التي تؤكد أن الخبرات المهنية السابقة والعملية تمثل عاملًا حاسماً في تعزيز التوجه الريادي لدى القيادات الإدارية في الجامعة، وجميع أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) أظهرت تأثيراً معنويًا في التوجه الريادي، وبمستويات تفسير متفاوتة، مما يؤكد أهمية بناء رأس مال بشري قوي ومتكملاً في دعم ريادة مؤسسات التعليم العالي.

### اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

نص الفرضية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد."

لتحليل هذه الفرضية، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغير المستقل "رأس المال البشري" على المتغير التابع "التوجه الريادي". وتهدف هذه الخطوة إلى الكشف عن وجود علاقة سلبية بين المتغيرين، وقوة التأثير ودلالته الإحصائية.

الجدول رقم (٩)

#### الانحدار الخطي لمجمل رأس المال البشري على التوجه الريادي

المتغير المستقل	B	R	R <sup>2</sup>	T	F	Sig	الدالة
رأس المال البشري	0.328	0.423	0.179	4.128	17.043	0.000	دالة إحصائياً ≥ α عند ٠,٠٠١

(المصدر: مخرجات SPSS – إعداد الباحث)

#### التحليل والمناقشة:

- قيمة معامل الانحدار ( $B = 0.328$ ) تشير إلى أن أي زيادة في مستوى رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع في التوجه الريادي بمقدار ٣٢٨، وهو ما يدل على تأثير إيجابي مباشر.
- بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.423$ )، ما يعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين المتغيرين.

- أما معامل التحديد ( $R^2 = 0.179$ )، فيُظهر أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته 17.9% من التباين الحاصل في مستويات التوجه الريادي داخل الجامعة، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى (مثل البيئة التنظيمية، الحوافز، نمط القيادة).
- سجل اختبار **T** قيمة (١٢٨,٤) واختبار **F** (٠٤٣,١٧)، وهما دالان إحصائياً.
- مستوى الدلالة ( $Sig = 0.000$ ) أقل بكثير من  $\alpha = 0.05$ ، مما يعزز موثوقية النموذج.

### الاستنتاج:

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي بجامعة بغداد".

وهذا يعكس أهمية الاستثمار في تنمية رأس المال البشري (معرفة، مهارة، خبرة) كعامل جوهري في دعم الريادة المؤسسية داخل بيئات التعليم العالي.



## الخاتمة

سعى هذا البحث إلى دراسة أثر رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي في جامعة بغداد، من خلال معالجة إشكالية مركبة مفادها: "ما مدى تأثير أبعاد رأس المال البشري في تفعيل التوجه الريادي في البيئة الجامعية؟".

وقد انقسمت الدراسة إلى جانبين:

- الجانب النظري: تم تناول الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري والتوجه الريادي، واستعراض الاتجاهات المعاصرة حول أهمية العنصر البشري كأصل غير ملموس، وخاصة في ظل تحول الاقتصاد نحو ما يُعرف بـ"اقتصاد المعرفة"، حيث يتقدم رأس المال البشري على المادي بوصفه العامل الحاسم في التنافسية والابتكار.
- الجانب التطبيقي: اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٢٠) من القيادات الإدارية في كليات ومعاهد جامعة بغداد، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لاختبار الفرضيات والتحقق من مدى تحقق أهداف الدراسة.

## أبرز نتائج الدراسة

- ١) توافر أبعاد رأس المال البشري بدرجة مرتفعة، وكان بُعد "المعرفة" الأعلى من حيث التقدير، يليه "المهارة"، ثم " الخبرة" التي جاءت بمستوى متوسط نسبياً.
- ٢) توافر أبعاد التوجه الريادي بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى ضعف بُعد "الاستباقية" ، المتأثر بطبيعة النظام الإداري المركزي في الجامعة.
- ٣) وجود علاقة ارتباط موجبة بين رأس المال البشري والتوجه الريادي، حيث بلغ معامل الارتباط ٤٢٣ ، ٠ ، وهو ما يعكس وجود صلة مباشرة بين تطور رأس المال البشري وتنامي التوجه الريادي.

- ٤) تأثير المعرفة على التوجه الريادي كان معنويًا، حيث فسرت ٦١٪ من التغيرات الحاصلة في التوجه الريادي.
- ٥) تأثير المهارة كان أقوى نسبياً من المعرفة، وبلغت القابلية التفسيرية ١٣٪.
- ٦) الخبرة كانت البُعد الأكثُر تأثيراً، حيث فسرت ما نسبته ٢١٪ من التغيير في التوجه الريادي.
- ٧) التأثير الكلي لرأس المال البشري بلغ ٩٪ في التوجه الريادي، ما يشير إلى أهمية هذا التغيير، مع وجود عوامل أخرى مؤثرة بنسبة ٨٢٪.
- ٨) حسب اختبار **T**، كانت الأبعاد المؤثرة مرتبة على النحو التالي: الخبرة أولاً، ثم المهارات، فالمعارف.

## التصويبات

- استناداً إلى نتائج الدراسة السابقة، توصي الدراسة بما يلي:
- ١) تعزيز سياسة التدوير الوظيفي داخل الكليات، بما يُسهم في إثراء الخبرات العملية للقيادات الإدارية، ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات الريادية بفعالية.
- ٢) تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في المهارات الريادية تشمل: إدارة المخاطرة، التفكير الابتكاري، اتخاذ القرار تحت الضغط، وقيادة فرق العمل، مما يعزز الجانب المهاري الذي ثبت تأثيره الواضح على الريادة.
- ٣) تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للأفكار الريادية، عبر اعتماد أنظمة تحفيزية (مالية ومعنوية) للمبادرات والمشاريع الإبداعية، بهدف رفع مستوى "الإبداعية" في التوجه الريادي.
- ٤) تقليل مركبة القرار في إدارة الجامعة، وتمكين الكليات من صلاحيات أوسع في اتخاذ المبادرات الاستباقية، مما يعالج ضعف بعد "الاستباقية".

٥) تعزيز رأس المال المعرفي من خلال برامج التطوير المهني المستمر، ودعم البحث العلمي، وتبادل الخبرات بين الكليات، نظراً لما أظهره بُعد "المعرفة" من أهمية نسبية.

٦) إدراج مفاهيم الريادة والابتكار ضمن السياسات والخطط الاستراتيجية للجامعة، ودمجها في الخطاب الإداري والثقافة التنظيمية، بما يسهم في ترسیخ ثقافة ريادية مؤسسية.



## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- ١) حجازي، إسماعيل، ومعاليم، سعاد. (٢٠١٣). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط١. دار أسمامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٢) عصفور، أمل مصطفى. (٢٠١٧). آليات الاستثمار في رأس المال البشري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات، القاهرة.
- ٣) الحدراوي، حامد كريم، والكلابي، أمير نعمة مخيف. (٢٠١٣). دور التوجه الريادي في إدراك الزبون لجودة الخدمة: دراسة تطبيقية على الفنادق في محافظة النجف. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥(١)، ص ٢٢٣-٢٣٧.
- ٤) جواد، شوقي ناجي. (٢٠٠٠). إدارة الأعمال: منظور كلي. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٥) عبد الرحمن، خالد راضي. (٢٠١٣). أثر رأس المال الفكري على أداء المكاتب السياحية في الأردن (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٦) المختار، عبد الله مخلف. (٢٠١٨). أبعاد التوجه الريادي في بناء رأس المال البشري: دراسة استطلاعية في الجامعة التقنية الشهائية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤(١)، ص ٢٠٧-٢٣١.
- ٧) صليبي، عمر جبرائيل. (٢٠١٣). إدارة رأس المال الفكري والتنمية. المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال، جامعة الزيتونة، الأردن.
- ٨) المطيري، عواطف لافي، والفضل، منى عبد المحسن. (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري نحو التميز الإداري بجامعة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤١(٤)، ص ٥١١-٥٣٠.

- ٩) هاشم، عيسى. (٢٠٠٥). القياس المحاسبي لرأس المال البشري، (مذكرة ماجستير). جامعة دمشق.
- ١٠) بريطيل، فطيمة الزهرة. (٢٠١٦). أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (رسالة دكتوراه). جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- ١١) المنسي، محمود عبد العزيز، وعبدة، هاني سعيد. (٢٠٢٠). العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: دراسة على المشروعات الصغيرة. مجلة البحوث التجارية، ٤٢(٣)، ص ٢٨٧-٣٣٩.
- ١٢) جرادات، ناصر محمد وآخرون. (٢٠١١). إدارة المعرفة. دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٣) النشار، السيد السيد. (٢٠١٢). أساسيات إدارة المعرفة. ط١. دار الثقافة العلمية، الإسكندرية.

**ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:**

- 1) Baron, A., & Armstrong, M. (2007). Human capital management: Achieving added value through people. Kogan Page Publishers.
- 2) Gabriel, J. M. O., & Arbolo, K. G. (2015). Entrepreneurial orientation and survivability of banks in Nigeria: The mediating role of human capital management. European Business and Management Conference, 1–15.
- 3) Gali, N. (2018). Effect of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and Failure: A Longitudinal Analysis. Doctoral Dissertation, Durham University.
- 4) Kim, S. (2017). Factors affecting the internationalization of SMEs in South Korea: Entrepreneurial orientation, human capital, and technological capabilities. International Journal of Economics and Financial Issues, 7(5), 371–379.
- 5) Kroeger, J. W. (2007). Firm performance as a function of entrepreneurial orientation and strategic planning practices. PhD Thesis, Cleveland State University.
- 6) Leischnig, A., & Geigenmüller, A. (2018). When does alliance proactiveness matter to market performance? Industrial Marketing Management, available at: <https://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/handle/123456789/30709>
- 7) Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. Academy of Management Review, 21(1), 135–172.
- 8) Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. Management Science, 29(7), 770–791.

