



Journal of

## TANMIYAT AL-RAFIDAIN

(TANRA)

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 43, No. 141

March 2024

© University of Mosul |  
College of Administration and  
Economics, Mosul, Iraq.



TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a “Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0” enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

**Citation:** : Al Younis, Sora S.A.; Al-Maadhede, Maan W. (2024).“The Role of Human Capital and its Impact on Strategic Entrepreneurship (Exploratory Study in University of Mosul)”.

TANMIYAT AL-RAFIDAIN, 42 (140), 9 -31 ,

<https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182565.1314>

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)

Research Paper

## The Role of Human Capital and its Impact on Strategic Entrepreneurship (Exploratory Study in University of Mosul)

Sora S.A. Al Younis <sup>1</sup>; Maan W. Al-Maadhede <sup>2</sup>

(1&2)College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

**Corresponding author:** Sora S.A. Al Younis, College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

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

**DOI:** <https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182565.1314>

**Article History:** Received: 25/6/2023; Revised:18/7/2023; Accepted:10/8/2023; Published:1/3/2024.

### Abstract

*The research aimed to stand on the role of administrative human capital, with its dimensions represented by: (entrepreneurial skills, leadership skills) in reaching strategic leadership, with its dimensions represented by: (entrepreneurship mentality, entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, strategic resource management), and the research was applied In the educational environment, since its pioneers possess many skills and experiences, as the University of Mosul was chosen as its field, while the study community was represented by the academic leaders in the university represented by the respected President of the University and his respected administrative and scientific assistants, the respected deans of the faculties and their respected assistants, and the respected heads of departments and scientific branches Respected rapporteurs, directors of research centers and their respected assistants for their experience in the research and administrative field, the university's faculties amounting to (24) colleges and (7) centers. 284) Questionnaire. The study relied on the analytical descriptive approach, while the questionnaire was relied upon as a main tool in collecting the required data from the field under study, and many methods were used, including statistical tools, ready-made statistical programming (SPSS), and (AMOS) program were used. The study reached several results, the most prominent of which is the clarity of the positive correlation between administrative human capital and strategic leadership in the researched university, as well as the positive influence relationships between administrative human capital and strategic leadership in the researched university.*

### Key words:

**Administrative human capital, entrepreneurial skills, leadership skills, entrepreneurial mindset, entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, strategic resource management.**

ورقة بحثية  
دور رأس المال البشري وتأثيره في الريادة الإستراتيجية (واسة)  
استطلاعية في جامعة الموصل

مجلة

## تنمية الرافدين

(TANRA): مجلة علمية، فصلية،  
نولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (٤٣)، العدد (١٤١)،

أذار ٢٠٢٤

© جامعة الموصل |

كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق.



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع المقالة في أي وسيط نقل، بشروط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: اليونس، سرى سعدالدين احمد، المعاضيدي، معن وعدالله (٢٠٢٤). "دور رأس المال البشري وتأثيره في الريادة الإستراتيجية (دراسة استطلاعية في جامعة الموصل)".  
تنمية الرافدين، ٤٢ (١٤١)، ٣١-٩.

<https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182565.1314>

سوى سعدالدين احمد اليونس<sup>١</sup>؛ معن وعدالله المعاضيدي<sup>٢</sup>  
(٢٠٢٤) جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال

المؤلف المراسل: سوى سعدالدين احمد، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد،

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

DOI: <https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182565.1314>

تاريخ المقالة: الاستلام: ٢٠٢٣/٦/٢٥؛ التعديل والتنقيح: ٢٠٢٣/٧/١٨؛ القبول: ٢٠٢٣/٨/١٥

النشر: ٢٠٢٤/٣/١

### المستخلص

استهدف البحث الوقوف على دور رأس المال البشري الإداري، بأبعاده المتمثلة بـ: (المهارات الريادية، المهارات القيادية) للوصول إلى الريادة الإستراتيجية، بأبعاده المتمثلة بـ: (عقلية ريادة الأعمال، الثقافة الريادية، والقيادة الريادية، إدارة المورد استراتيجياً)، وتم تطبيق البحث في البيئة التعليمية، لأن روادها يحملون العديد من المهارات والخبرات، إذ تم اختيار جامعة الموصل ميداناً لها، فيما تمثل مجتمع الدراسة بالقيادات الأكاديمية في الجامعة متمثلةً بالسيد رئيس الجامعة المحترم والسادة مساعديه الإداري والعلمي المحترمين، والسادة عمداء الكليات ومعاونيهم المحترمين، والسادة رؤساء الأقسام والفروع العلمية المحترمين والسادة المقررين المحترمين، والسادة مدبري المراكز البحثية ومعاونيهم المحترمين لخيرتهم في المجال البحثي والإداري، وكليات الجامعة البالغ عددها (٢٤) كلية، و (٧) مراكز، وتم التعبير عن عينة الدراسة بالحصر الشامل للمجتمع، إذ تم توزيع (٣٢٠) استمارة وتم استرداد (٢٨٤) استبانة، واعتمدت الواسة المنهج الوصفي التحليلي، فيما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة بوصفها أداة رئيسة في جمع البيانات المطلوبة من الميدان المبحوث، وتم استخدام العديد من أساليب الأنواع الإحصائية، واستعمال الوجة الإحصائية الجاهزة (SPSS)، وبرنامج (AMOS). وتوصلت الواسة إلى نتائج متعددة، أبرزها وضوح علاقات الارتباط الإيجابية بين رأس المال البشري الإداري والريادة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة، وعلاقات التأثير الإيجابية لرأس المال البشري الإداري والريادة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

### الكلمات الرئيسية

رأس المال البشري الإداري، المهارات الريادية، المهارات القيادية، عقلية ريادة الأعمال، القيادة الإدارية، الثقافة الإدارية، أداة المصادفة استنتاجاً.

## المقدمة

يشق رأس المال البشري الإداري من رأس المال البشري، فيما تنتج الريادة الإستراتيجية من دمج مصطلحي الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال، التي تتمثل بسلوكيات البحث عن المزايا والفرص وتوظيفها، ولكي تتحقق الريادة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة ب: (عقلية ريادة الأعمال، الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد إستراتيجياً) في المؤسسات التعليمية لابد من امتلاك القائمين على تلك المؤسسات مواصفات رأس المال البشري الإداري، بأبعاده: (المهارات الريادية، المهارات القيادية)، وبذلك ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الجامعة، فأرأس المال البشري الإداري يعتمد على الخبرات السابقة والمهارات والمعرفة للمدير التنفيذي، ويتجلى ذلك في تحقيق الريادة الإستراتيجية في الجامعة.

تضمنت الدراسة ثلاثة جوانب، هي: الأول (منهجية الدراسة)، أما الثاني فتمثل ب(الإطار النظري) في حين تضمن الجانب الثالث (الإطار الميداني).

## الجانب الأول: منهجية الدراسة

## أولاً: مشكلة الدراسة

تكافح المنظمات بشكلٍ عام، والمنظمات التعليمية لتحقيق الريادة الإستراتيجية من أجل مواكبة وتيرة التغييرات المتسارعة في البيئات الديناميكية، وتحقيق ذلك يستلزم امتلاك خبرات ومهارات ومعارف ضمنية وظاهرية عديدة متمثلة برأس المال البشري الإداري عبر امتلاك المهارات الريادية، والمهارات القيادية، وقد يستلزم ذلك طرح التساؤل الآتي: ما الدور الذي يمارسه رأس المال البشري الإداري في الوصول إلى الريادة الإستراتيجية في المنظمة المبحوثة؟

ويمكن أن يتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية أخرى، وهي:

١. ما شكل وطبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري الإداري وأبعاد الريادة الإستراتيجية مجتمعةً ومنفردةً في المنظمة المبحوثة؟

٢. ما طبيعة تأثير رأس المال البشري الإداري وأبعاد الريادة الإستراتيجية مجتمعةً ومنفردةً في المنظمة المبحوثة؟

## ثانياً: أهمية الدراسة

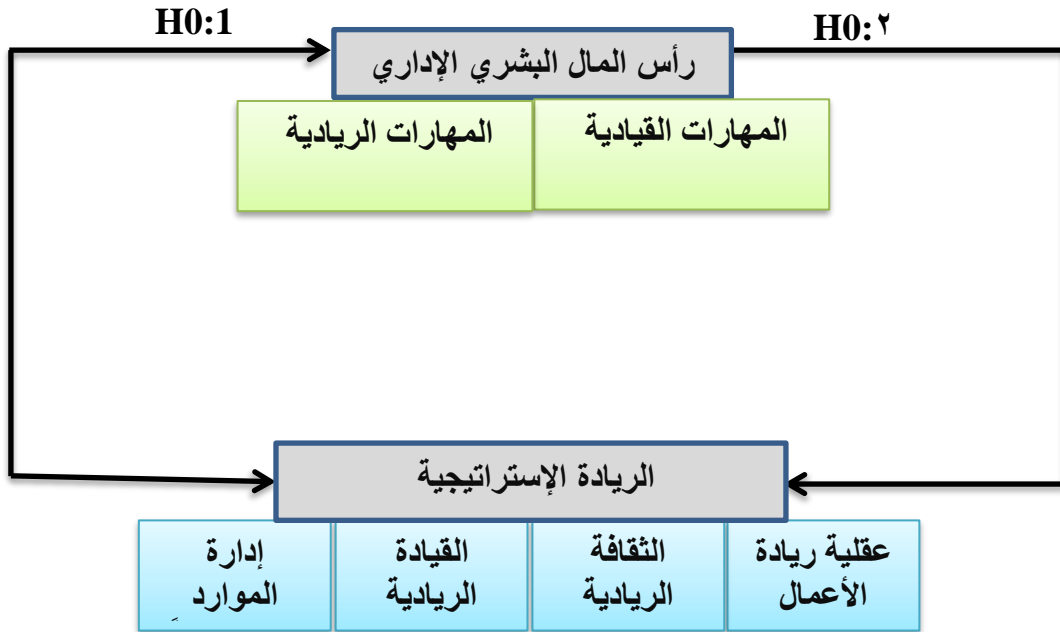
تتبلور أهمية الدراسة عبر ابضاح دور المؤسسات التعليمية في الإستجابة للتغيرات في البيئات الديناميكية، عبر توظيف رأس المال البشري الإداري بمهاراته وخبراته وقدراته الريادية والقيادية في الوصول إلى الريادة الإستراتيجية، وكذلك محاولة تقديم إطار نظري وتطبيقي يربط بين رأس المال البشري الإداري والريادة الإستراتيجية على النحو الذي يُسهم في تعزيز علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات المبحوثة.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

١. تشخيص واقع رأس المال البشري الإداري وأبعاده في المنظمة المبحوثة.

٢. تشخيص واقع الريادة الإستراتيجية وأبعادها في المنظمة المبحوثة .  
٣. الوقوف على شكل وطبيعة علاقة الارتباط بين رأس المال البشري الإداري والريادة الإستراتيجية مجتمعةً ومنفردةً في المنظمة المبحوثة.  
٤. الوقوف على علاقة تأثير رأس المال البشري الإداري بأبعاده في الريادة الإستراتيجية وأبعادها مجتمعةً ومنفردةً في المنظمة المبحوثة.  
رابعاً: فرضيات الدراسة  
١. لا توجد علاقة ارتباط بين رأس المال البشري الإداري والريادة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة.  
٢. لا توجد علاقة أثر لرأس المال البشري الإداري في الريادة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة.  
خامساً: منهج الدراسة  
تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، لكونه طريقة ملائمة ومنهجية لدراسة الظواهر السلوكية والاجتماعية.  
سادساً: أنموذج الدراسة



سابعاً: أدوات جمع البيانات

- تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد صممت لتتضمن ثلاثة أجزاء، هي:  
الأول: البيانات التعريفية عن الأفراد المبحوثين.  
الثاني: المتغير المستقل المتمثل ب: رأس المال البشري الإداري وأبعاده.  
الثالث: المتغير المعتمد المتمثل ب: الريادة الإستراتيجية وأبعادها.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذي الأوزان الخمسة، وجاءت بالترتيب الآتي: (أتفق بشدة، أتفق، أتفق إلى حد ما، لا أتفق، لا أتفق بشدة) وبالأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على التوالي.

#### ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع بيانات الدراسة التي تعبر عن آراء المبحوثين، تم إجراء التحليل الإحصائي؛ باستخدام عدد من الأدوات الإحصائية؛ لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات المبحوثة، وتم استخدام برنامج البرمجة الإحصائية (AMOS) و (SPSS)، و تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية: مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات، والنسب المئوية، التحليل العاملي التوكيدي، معاملات الارتباط والتأثير.

#### الجانب الثاني: الإطار النظري

##### المتغير الأول: رأس المال البشري الإداري:

يشترك رأس المال البشري الإداري من رأس المال البشري، الذي يشتمل: (المهارات، والمعرفة، والخبرة)، إذ يتشكل رأس المال البشري الإداري عبر الخبرة المهنية وخلفية المديرين، ويسمح التخصص في مجالات معينة من الخبرة للمديرين بتجميع المعرفة والمهارات بسرعة أكبر في هذه المجالات (Koprax & Koniechner, 2014, 13). فيما أشار (Mehta & Ali, 2021, 248) إلى المنطق نفسه من حيث أن مصطلح رأس المال البشري الإداري قد نشأ من مصطلح رأس المال البشري الذي يشير إلى المهارات المكتسبة، ويعتمد على الدعم المستمر في أنواع مختلفة من التعلم، مثل: التعليم والتدريب، فرأس المال البشري الإداري لرؤساء مجلس الإدارة متمثل بالروابط والخبرات والمعرفة الفطرية والمكتسبة التي يمتلكونها والتي لها تأثير كبير على الإجراءات الجماعية لمجلس الإدارة وأنشطة قيادة الأعمال والخيارات الإستراتيجية (Abreg & Shen, 2020, 173).

##### ١. مفهوم رأس المال البشري الإداري:

لقد تباينت آراء الباحثين في تحديد مفاهيم رأس المال البشري، واختلفت تلك المفاهيم، فقد أكد (Suhairi et al., 2020, 36) و (Savitri & Syahza, 2019, 88) أنه تراكم للمعرفة وللمهارات والخبرة لدى الأفراد (الموظفين)، وتعد المنظمة الموظفين رأس مال مملوك، فهو القيمة الجماعية لخبرة المنظمة ومصدر للابتكار والتجديد، وقد وردت مفاهيم مرافقة لرأس المال البشري عندما صنف بوصفه إدارياً، فقد طرحه (Mansoor, 2018, 34) وأشار إلى أن رأس المال البشري الإداري هو المهارات المكتسبة التي يمكن تعريفها على أنها مسارات التعليم والمعرفة التي تم من خلالها تطوير الأفراد بخبراتهم السابقة وتعليمهم، ويستخدم مصطلح المهارات للإشارة إلى رأس المال البشري واعتبار المهارات الإدارية قدرة فطرية ومعلمة وعمل سابق وخبرة ومعرفة، ويشمل هذا المفهوم السمات النفسية مثل: الذكاء والمواقف الشخصية والقيم بوصفها موارد ثابتة، فالمديرين لديهم مجموعة من المهارات التي تختلف من مدير لآخر من حيث أنواعها ودرجات الكفاءة التي يمتلكونها.

ويراه (Abreg & Torchia, 2020, 660) هو حزمة الموارد والمهارات المكتسبة التي تشكلت بالخبرة الشخصية والمهنية والتعليم، فهو يتكون من مهارات عامة وأخرى خاصة، وهو يوفر الوسائل لتحقيق المزايا التنافسية.

## ٢. أهمية رأس المال البشري الإداري

أبدى الباحثون آراءهم في أهمية رأس المال البشري على نحوٍ عام، ويبدو أنه على الرغم من بعض التباينات في تلك الآراء، إلا أن حالة الإجماع قد تتضح بمراجعتها، إذ أشار (Stein, 2007, 296) إلى أهميته المتزايدة في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بوصفها أداة منهجية لتحليل وتحسين جودة إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

أما (Badrinarayanan *et al.*, 2019, 31) فقد أشار إلى أن أهمية رأس المال البشري الإداري تكمن في أنه يوفر وسيلة لفهم عدم التجانس في المهارات الإدارية، إذ قد يختلف المديرون في تكوين مجموعات المهارات، وكذلك الكفاءة في كل نوع من أنواع المهارات.

وقد أشار (Huynh *et al.*, 2022, 103,104) إلى أن تلك الأهمية تكمن في كونه يساعد على معالجة وتفسير المعلومات والمعرفة ذات الصلة على نحوٍ أكبر بالظروف السابقة والناشئة للعمل، وهذا بدوره يوفر فهماً أفضل للديناميكيات الحالية وقدرة معززة على التعرف على التطورات والاتجاهات الجديدة في الأعمال، إذ إن رأس المال البشري الإداري الأكبر يزيد من احتمالية فهم فريق الإدارة العليا للمعلومات وتقديم تفسيرات ذات مغزى من مجموعة واسعة من خصائص الفرصة (أي الاتساع) مع اتخاذ قرارات أسرع وأكثر شمولاً في مواجهة التغيير عند اغتنام فرص التغيير الاستراتيجي، ويميل فريق الإدارة العليا إلى الاعتماد على الخبرات السابقة؛ لأنها تغير قاعدة موارد الشركة، فمن دون المعرفة الكافية سيكون من غير المرجح أن يخطط فريق الإدارة العليا لتنفيذ المبادرات الإستراتيجية على نحوٍ فاعل.

ومما سبق، يرى الباحثان أن أهمية رأس المال البشري الإداري تكمن في توظيفه ما يحمله المديرون العاملون في المنظمة من خبرات ومهارات وأفكار ومعالجات وغيرها تُسهم جميعاً في تعزيز موقف المنظمة قياساً بالمنظمات المماثلة وتساعدتها في احتلال موقع الريادة الإستراتيجية في نشاطاتها وفي الميدان الذي تمارسها فيه.

## ٣. أبعاد رأس المال البشري الإداري:

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

آ. **مهارات القيادة:** وتتمثل بكفاءة المديرين على تحقيق المزايا التنافسية عبر تنظيم الأفراد والموارد وتنسيق المهام والقدرة على تفويض السلطات مراقبة الأفراد والتأثير فيهم، أي قابلية المديرين في تنفيذ الواجبات والمسؤوليات،

والتأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف، وقد تنتج المهارات القيادية عن تكامل السلوكيات الإدارية والقيادة التقليدية، فهي تتضمن مزيجاً من المهارات الصعبة والشخصية اللينة الموجهة نحو تلبية أهداف واستراتيجيات الفريق أو المهام التنظيمية إلى جانب التأثير على المرؤوسين، والتزام الفريق في سلوك المهمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتُعد هذه المهارات الأكثر تعقيداً ويصعب نقلها إلى مكان آخر (Vandergoot *et al.*, 2019, 338,339).

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

وقد تتولد المهارات الريادية عبر المهارات المكتسبة في تعليم ريادة الأعمال، إذ يعتمد مستوى التعليم والتدريب في تطوير مهارات ريادة الأعمال، وتتطلب خصائص ريادة الأعمال مجموعة من المهارات التي تشمل على القدرة على الإنضباط الداخلي، والمخاطرة، والتوجه نحو التغيير (Badawi *et al.*, 2019, 314).

#### المتغير الثاني: الريادة الإستراتيجية

نشأ مصطلح الريادة الإستراتيجية بفضل المزوجة بين مصطلحي ريادة الأعمال والإدارة الإستراتيجية، ونظراً لأهمية المصطلح، فقد تركزت جهود الكثير من الباحثين باتجاه التعريف بمكوناته، وأهميته، والأهداف التي تتحقق عبر تبني وتطبيق هذا المفهوم الجديد لما له من انعكاسات على منظمات الأعمال على نحو عام. فتكامل الإدارة الإستراتيجية وعمليات ريادة الأعمال للمنظمات من شأنه أن يبني الأساس للريادة الإستراتيجية التي تقوم على استغلال القدرات والكفاءات التنظيمية، في عمليات البحث عن الفرص، وتحديدها، واستغلالها، وتسويقها، فالعلاقات العامل المميز للريادة الإستراتيجية، وكذلك تكامل الفرص وسلوكيات التماس والسعي وراء المزايا، فعند التمييز بين أشكال الريادة الأكثر عمومية، تتعلق الريادة الإستراتيجية بالمنظمات التي تشارك على نحو نشط ومتعمد في كل من سلوكي الاستغلال والاستكشاف.

#### ١. مفاهيم الريادة الإستراتيجية:

يُعد موضوع الريادة الإستراتيجية موضوعاً مميّزاً مع تسارع وتيرة التغيير، وظهور العديد من الفرص والسلوكيات واستغلالها، إذ أشار الباحثون إلى مجموعة من التعاريف التي تطورت بمرور الزمن، ويعبر (Morici & Zander, 2020, 449) عن الريادة الإستراتيجية بأنها مصطلح يستخدم لالتقاط جهود المنظمات للاستفادة من المزايا التنافسية الحالية في الوقت نفسه، أثناء استكشاف الابتكارات التي تكون على أساس تلك المزايا التنافسية المستقبلية، فهو سلوكيات البحث عن المزايا، والسعي وراء الفرص التي تؤدي إلى تحقيق القيمة.

وقد أوضح (El Shiffa et al., 2022, 284) المفهوم بأنه: مفهوم يعمل عبر استغلال المزايا التنافسية الحالية، مع استكشاف الابتكارات التي ستكون أساس المزايا التنافسية في المستقبل، وتشكيل توازن بين البحث عن الفرص والسعي وراء المزايا، فهي تساعد في تطوير مزايا تنافسية مستدامة عبر كونها قيمة، ونادرة، مما يجعل من الصعب تقليدها.

## ٢. أهمية الريادة الإستراتيجية:

استكمالاً لما تم طرحه من مفاهيم للريادة الإستراتيجية، لا بد من إيضاح مجموعة الجوانب التي تكمن فيها أهميتها من خلال وجهات النظر المختلفة للباحثين، فقد أكد (Dyduch, 2019, 70) على أهمية الريادة الإستراتيجية، لأنها مرتبطة بتنفيذ ابتكارات واسعة النطاق أو ابتكارات مهمة في السوق، تخلق قيمة للزبائن والمنظمات بقدرتها على تسويق الابتكار، أي تحويل الابتكارات المخترعة والواعدة القائمة على الأفكار الإبداعية إلى منتجات قابلة للتسويق بوصفها تكاملاً لنشاط ريادة الأعمال والتفكير الاستراتيجي، وتقود الريادة الإستراتيجية إلى ابتكارات تظهر في الإستراتيجية نفسها، والمنتجات المعروضة، والأسواق المخدومة، وأنماط التنظيم، ونماذج الأعمال.

ومن جهته، طرح (Alayoubi, 2020, 6) جوانب متعددة لأهمية الريادة الإستراتيجية، تكمن في الآتي: تسهيل أنشطة المنظمة في توفير أفضل الإمكانيات وتوظيفها وفق الخطة الإستراتيجية لعملياتها الجارية، وتساعد المنظمات في الإستجابة السريعة والصحيحة للتغيرات البيئية المختلفة التي تواجه المنظمات اليوم، فضلاً عن مساعدة المنظمات على تطوير مزايا تنافسية.

## ٣. أبعاد الريادة الإستراتيجية:

تم تحديد أبعاد الريادة الإستراتيجية وفقاً لنموذج (Ziyae & Sadeghi, 2020)، وعلى النحو الآتي:

### أولاً: عقلية ريادة الأعمال

وهي الخصائص التي يمتلكها رواد الأعمال، التي تتسم بالثقة بالنفس، والتفاؤل، والتطلع إلى المستقبل، والمرونة (Wach et al., 2021, 5). أما (Diaka et al., 2018, 141) فأكد أن رواد الأعمال والأفراد الذين لديهم عقلية ريادية، يرون الاحتياجات والمشكلات والتحديات بوصفها فرصاً، ويطورون طرائق مبتكرة للتعامل مع التحديات واستغلال ودمج الفرص، فيما طرح (Kouakou et al., 2019, 118) أهميتها على أنها تُسهل تعزيز المرونة، والإبداع، والابتكار المستمر، والتجديد، فهذا الموقف قائم على عمليات التعلم لتحسين التذبذب المعرفي للعقل البشري يولد الحركة في طبيعة فردية فريدة، وتساعد المدير في عملياته على تجاوز مبادئ الإدارة القديمة لتقليل المعدل المرتفع لفشل الأعمال.

ويؤكد (Ireland et al., 2003, 968) على مجموعة أبعاد لعقلية ريادة الأعمال، وهي التعرف على فرص ريادة الأعمال: إذ يُعد التعرف على فرص ريادة الأعمال نشاطاً رئيساً لتكوين الثروة، أما اليقظة الريادية: فهي ومضات من البصيرة المتفوقة، ومنطق الخيارات الحقيقي: يُعد الخيار الشائع من حيث الموجودات المالية؛ إذ من شأن منطق الخيارات الحقيقي أن يعزز المرونة الإستراتيجية، إطار ريادة الأعمال:



إذ تزداد إمكانات تكوين الثروة لدى مجموعة عقلية ريادة الأعمال عندما يتم تطبيقها في سياق إطار ريادة الأعمال.

### ثانياً: الثقافة الريادية

وأوضحها (Spigel, 2013, 805) بأنها إحدى العوامل الاجتماعية التي تؤثر على ريادة الأعمال، فهي تلك الرؤى التي تشكل تصرفات الجهات الفاعلة المرتبطة بظاهرة الريادة، بما في ذلك ريادة الأعمال نفسها، وكذلك الجهات الفاعلة الأخرى، مثل: المستثمرون، والمستشارون، والموظفون، والزبائن، وأشار (Ziyae & Sadeghi, 2020, 119) إلى أنها نظام القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة، بما في ذلك تقدير الإبداع والتسامح لدى المبدعين، معتقدين أن الابتكار، واغتنام فرص السوق هي سلوكيات مناسبة في معالجة مشكلات البقاء والازدهار، أما (Withers et al., 2018, 360) فيؤكد أهمية الثقافة الريادية من ناحية كونها تعزز الابتكار والإبداع، كونها تعكس القيم والمعتقدات المشتركة للمنظمة لأنشطة ريادة الأعمال.

وأشار (Kadhraoui et al., 2016, 686, 687, 688) إلى مجموعة من الأبعاد للثقافة الريادية: **المهارات الإدارية:** وتتمثل ب: الثقة بالنفس والقدرة القيادية التي تنتبأ بالنية الريادية اللازمة للقيام بالأعمال الجديدة الناشئة، **تحمل المسؤولية:** وهي الناتجة عن تطوير ثقافة الالتزام والمسؤولية تؤثر على نحو إيجابي على ثقافة ريادة الأعمال الجماعية، **الخوف من إدارة الأعمال:** ويعبر عن حالة الشك في قدرات الفرد، والخوف من تحمل المسؤولية، الخوف من التغيير، وكذلك تجنب المواقف غير المؤكدة، والميل نحو المخاطرة في تحمل المسؤولية، **سمات ريادة الأعمال:** ويُعبّر عنها بمهارات ريادة الأعمال (المشاريع الفردية)، **البحث عن الفرص:** وهو البحث عن تحديات جديدة، واستغلال الأسواق الصغيرة، إيجاد العديد من الحلول لمشكلة ما، **والدافع الريادي:** يظهر الدافع الريادي عندما ينظر إلى المشروع الجديد على أنه الخيار الوظيفي الأكثر تفضيلاً.

### ثالثاً: القيادة الريادية

وهي تحريك وتوجيه أداء الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية التي تشمل الاعتراف بفرص ريادة الأعمال واستغلالها (Soomro et al., 2018, 3)، وشدد (Simić et al., 2020, 24) على أن القيادة الريادية هي: عملية صياغة رؤية وإيصالها من أجل إشراك الفرق و تحديد الفرصة وتطويرها واستغلالها بما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وبذلك فهي التأثير على أعضاء المجموعة وتوجيههم في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتطلب تحديد فرص ريادة الأعمال واستغلالها، وأكد (Sandybyev, 2019, 47, 55) أن أهميتها تكمن في أنها عملية يتحمل القائد الريادي فيها مسؤولية مساعدة المنظمة ككل على خلق الظروف بدلاً من إدارتها، وهي تنشئ على نحو عضوي نظامها الخاص للأمور، وتتفاعل بشكلٍ خلاق مع تغيرات البيئة الخارجية؛ إذ لا يقتصر دور القائد على جعل المنظمة أكثر إنتاجية فحسب، بل يمنح القادة أنفسهم مزيداً من الحرية، فالقيادة الريادية تساعد في الكشف عن القوة الإبداعية للمنظمات وتوظيفها، طرحت سمات القيادة الريادية من قبل العديد من الباحثين الذين عبروا عن وجهات نظرهم فيها، فقد حدد (Dabić et al., 2021, 686) سمتان رئيسيتان للقيادة الريادية تميزها عن الأنماط الأخرى من القيادة، وهي: (التوجه المستقبلي، وبناء

المجتمع)؛ إذ يشير التوجه المستقبلي إلى قدرة قادة ريادة الأعمال على صياغة رؤيتهم، وقيادة فرقهم في البيئات غير المؤكدة، في حين يشير بناء المجتمع إلى جهود قادة ريادة الأعمال لتشجيع فريق داعم من التابعين في إنشاء القيمة الإستراتيجية.

وطرحها (Zainol et al., 2018, 109) بكونها تعتمد سمات تطوي على تغيير، وغرس القيم، ومهارات تحديد أهداف واضحة، وخلق الفرص، وتشمل هذه مهارة تمكين الأفراد، والحفاظ على الألفة التنظيمية، وتطوير نظام الموارد البشرية.

وأشار أنموذج (Zinol et al., 2018, 108) إلى أبعاد القيادة الريادية المتمثلة بـ:

الرؤية: هي الصورة التي يتم إنشاؤها على نحو واعٍ لتمثيل مستقبل المنظمة (العمر والوعي، ٢٠٢٢، ٢٣٥)، الابتكار: أمر أساسي لمنظومة التغيير (Sibindi, 2021, 6)، الاستباقية: وتتمثل بالاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستقبلية وممارسة النشاط للتأثير عليها بدلاً من أن تتأثر بها (Al-Omar & Al-Zoubi, ٢٠٢٢، ٢٣٥)، المخاطرة: وتتمثل بقدرة الريادي على توقع المخاطر وقياسها، ومعرفة حجمها، وتأثيرها، ومن ثم إدارتها لمحاولة تجنبها والتقليل من أثر الخطر في حالة حدوثه (Al-Omar & Al-Zoubi, ٢٠٢٢، ٢٣٥).

#### رابعاً: إدارة الموارد استراتيجياً

وهي إجراءات عملية يقوم بها المديرون لتوظيف الموارد القيمة، والنادرة لمعالجة أو تعزيز قدرة معينة، وتشمل الموارد: الموجودات، والقدرات، والعمليات، والسمات، والمعلومات، والمعرفة التي تستحوذ عليها المنظمة (Al-Obaidi, ٢٠٢٢، ٤٠). فيما أشار (Weithers et al., 2018, 361) إليها على أنها الإجراءات التي يتخذها القادة لإدارة محافظ موارد منظماتهم بفاعلية، فقد أشار (Cania, 2014, 374) إلى أنّ الغرض الرئيس من إدارة الموارد إستراتيجياً يكمن في تحسين أداء الأعمال عبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ إذ تحتاج المنظمات إلى إدارة تلك الموارد بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، الأمر الذي يترجم تحقيق تلك الأهداف والغايات في الأداء الأفضل للمنظمة، تحدث (Ireland et al., 2003, 973,974,975) عن أن هنالك ثلاثة موارد مهمة تشترك وتؤدي دورها المهم في الوصول إلى الريادة الإستراتيجية، وهي: رأس المال المالي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، وأشار أيضاً إلى ثلاثة أبعاد لإدارة الموارد استراتيجياً:

**هيكلية محافظة الموارد** بأنها مجموعة الموارد الملموسة (أي المالية)، وغير الملموسة (رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي) التي تمتلكها المنظمة وتتحكم فيها عملية مهمة، تتضمن هيكلية حافظة الموارد العمليات الجارية لاكتساب الموارد وتجميعها والتخلص منها، **تجميع الموارد لتشكيل القدرات**: تحصل المنظمات على بعض الموارد من أسواق العمل الخارجية، بدون معلومات خاصة حول قيمة مورد أو عامل إنتاج، يصعب على المنظمة تطوير ميزة تنافسية، ورفع القدرات بعد الهيكلية والتجميع هو تطبيق الموارد والقدرات داخل منظمة واحدة لإنشاء القيمة للزبائن.

الجانب الثالث: الإطار الميداني

سيضمن هذا الإطار عرض المتغيرات المبحوثة وصفها وتشخيصها ، وعلى النحو الآتي:

١. وصف رأس المال البشري الإداري

يتضح من نتائج الجدول (١) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، لرأس المال البشري الإداري.

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

الإستجابة شدة	قياس الإستجابة										الاختلاف معامل	النسبة التكرارية	الوسط الحسابي	المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
78.09	0.7	2	0.7	2	25.4	72	53.9	153	19.4	55	18.67	0.729	3.904	X <sub>1</sub>
68.73	1.8	5	15.8	45	28.2	80	45.4	129	8.8	25	26.78	0.920	3.436	X <sub>2</sub>
78.80	0.7	2	4.6	13	16.9	48	55.6	158	22.2	63	20.24	0.797	3.940	X <sub>3</sub>
76.76	0	0	5.3	15	26.4	75	47.5	135	20.8	59	21.15	0.811	3.838	X <sub>4</sub>
78.87	0.7	2	4.6	13	18.3	52	52.5	149	23.9	68	20.72	0.817	3.943	X <sub>5</sub>
79.64	1.8	5	4.9	14	14.8	42	50.4	143	28.2	80	22.28	0.887	3.982	X <sub>6</sub>
<b>76.81</b>	<b>0.99</b>		<b>5.98</b>		<b>21.6</b>		<b>50.8</b>	<b>8</b>	<b>20.55</b>		<b>21.64</b>	<b>0.827</b>	<b>3.840</b>	المعدل العام

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

تشير معطيات الجدول (١) إلى أن رأس المال البشري الإداري يتمثل بالمتغيرات الفرعية (X<sub>1</sub>-X<sub>6</sub>)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.840 وانحراف معياري 0.827 وبنسبة اتفاق عام بلغت 93.03 وبلغ معامل الاختلاف 21.64 وشدة الإستجابة 76.81، وكان المتغير X<sub>1</sub> (تتخذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المنظمة) أي إن القيادات في الجامعة قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المنظمة قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا النوع بنسبة بلغت قيمتها 98.7 وبوسط حسابي قدره 3.904 وانحراف معياري 0.729 وبشدة إستجابة بلغت 78.09 وأن المتغير X<sub>2</sub> (تفوض السلطات للمستويات الأدنى) أي إن السلطة التي تفوض من السلطات الأعلى تُعد قليلة نوعاً ما، قد حقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 82.4 بوسط حسابي قدره 3.436 وانحراف معياري 0.920 وبلغ 68.73 من شدة إستجابة.

٢- الوصف الإحصائي لأبعاد متغير الريادة الإستراتيجية

١. وصف بُعد عقلية ريادة الأعمال

يتضح من نتائج الجدول (٢) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، لُبعد عقلية ريادة الأعمال.

الجدول (٢): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الإستجابة لبُعد عقلية ريادة الأعمال

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

المصدر: الجدول إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير معطيات الجدول (٢) إلى أنّ بُعد عقلية ريادة الأعمال تمثل بالمتغيرات الفرعية (y<sub>1</sub>-y<sub>5</sub>)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.879 وانحراف معياري 0.870 ونسبة اتفاق عام بلغ 93.71 وبلغ معامل الاختلاف 22.48 وشدة الإستجابة 77.59، وكان المتغير y<sub>5</sub> (تواجه التحديات المتزايدة للأعمال بمثابة) أظهرت النتائج أنّ هناك مواجهة كبيرة للتحديات لتحقيق أهداف المنظم، قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بنسبة بلغت قيمتها 96.8 وبوسط حسابي قدره 4.070 وانحراف معياري 0.816 وبشدة إستجابة بلغت 81.40 وأنّ المتغير y<sub>3</sub> (تؤخذ زمام المبادرة والمسؤولية الشخصية عن الأفعال) قد لا تؤخذ المبادرة والمسؤولية عند القيام ببعض الأفعال قد حقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 91.6 بوسط حسابي قدره 3.795 وانحراف معياري 0.889 وبلغ من شدة إستجابة.

## ٢. وصف بُعد الثقافة الريادية

يتضح من نتائج الجدول (٣) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، لبُعد الثقافة الريادية.

الجدول (٣): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الإستجابة لبُعد الثقافة الريادية

الإستجابة	قياس الإستجابة										الاختلاف	المتغير	الوسط الحسابي	المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
79.43	0.4	1	6.7	19	16.5	47	48.2	137	28.2	80	21.78	0.865	3.971	y <sub>6</sub>
78.87	0.6	1	3.5	10	18.5	53	56.3	160	21.1	60	19.13	0.754	3.943	y <sub>7</sub>
77.95	0.7	2	3.9	11	22.9	65	50	142	22.5	64	20.91	0.815	3.897	y <sub>8</sub>
79.22	0.7	2	6	17	19.3	55	44.4	126	29.6	84	22.48	0.890	3.961	y <sub>9</sub>
80.00	0.7	2	5.6	16	16.2	46	47.9	136	29.6	84	21.63	0.865	4.000	y <sub>10</sub>
71.90	2.8	8	18.3	52	21.2	60	32	91	25.7	73	31.65	1.137	3.595	y <sub>11</sub>
75.21	0.4	1	4.9	14	30.2	86	47.2	134	17.3	49	21.42	0.805	3.760	y <sub>12</sub>
69.71	1.4	4	18.3	52	24.3	69	42.3	120	13.7	39	28.37	0.989	3.485	y <sub>13</sub>
79.15	0	0	3.9	11	17.2	49	58.1	165	20.8	59	18.48	0.731	3.957	y <sub>14</sub>

شدة الإستجابة	قياس الإستجابة										الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
76.05	0.7	2	7	20	22.2	63	51.4	146	18.7	53	22.26	0.846	3.802	y15
77.67	1.8	5	4.6	13	21.1	60	48.6	138	23.9	68	22.76	0.884	3.883	y16
72.95	0.4	1	10.2	29	32.7	93	37.7	107	19	54	25.07	0.914	3.647	y17
75.49	3.2	9	9.9	28	20.7	59	38.7	110	27.5	78	27.97	1.055	3.774	y18
74.78	3.5	10	8.5	24	24.3	69	38	108	25.7	73	27.93	1.044	3.739	y19
76.30	1.31		7.99		21.9		45.8		23		23.70	0.900	3.815	المعدل العام

المصدر: الجدول إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير مضامين الجدول (٣) إلى أنّ بُعد الثقافة الريادية تمثل بالمتغيرات الفرعية (y6-y19)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.815 وانحراف معياري 0.900 وبنسبة اتفاق عام بلغ 90.70 وبلغ معامل الاختلاف 23.70 وشدة الإستجابة 76.30، وكان المتغير y14 (نقيّم مبادرات المنتسبين على نحو إيجابي) يتم التعامل مع مبادرات المنتسبين وطموحهم بجدية والعمل على تحقيقها قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بنسبة بلغت قيمتها 96.4 وبوسط حسابي قدره 3.957 وانحراف معياري 0.731 وبشدة إستجابة بلغت 79.15 أما المتغير y11 (نتردد في بدء العمل الجديد خشيةً من التغيير) قد تواجه العديد من المنظمات نوعاً من التجديد، لأن المورد البشري يخشى عمليات التجديد؛ خوفاً من أثر تلك العمليات عليه فحقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 78.9 بوسط حسابي قدره 3.595 وانحراف معياري 1.137 وبلغ شدة إستجابة.

### ٣. وصف بُعد القيادة الريادية:

يتضح من نتائج الجدول (٤) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبُعد القيادة الريادية.

الجدول (٤): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الإستجابة لبُعد القيادة الريادية

شدة الإستجابة	قياس الإستجابة										الاختلاف	الانحراف القياسي	الوسط الحسابي	المتغير
	لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق بشدة					
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
77.46	0.4	1	7.7	22	18.7	53	50.7	144	22.5	64	22.21	0.860	3.873	y20
77.25	0.4	1	7	20	15.8	45	59.5	169	17.3	49	20.51	0.792	3.862	y21
81.12	0	0	4.6	13	13.7	39	53.2	151	28.5	81	19.16	0.777	4.056	y22
81.33	1.1	3	5.6	16	15.1	43	41.9	119	36.3	103	22.44	0.912	4.066	y23
79.50	0	0	4.2	12	17.3	49	55.3	157	23.2	66	19.08	0.758	3.975	y24
75.35	0	0	8.8	25	25	71	46.8	133	19.4	55	22.89	0.862	3.767	y25
74.01	2.8	8	7	20	24.6	70	48.2	137	17.3	49	25.17	0.931	3.700	y26
73.87	0.4	1	5.3	15	35.2	100	43	122	16.2	46	22.08	0.815	3.693	y27
77.49	0.68		6.27		20.6		49.8		22.5		21.69	0.838	3.874	المعدل العام

المصدر: الجدول إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تُشير معطيات الجدول (٤) إلى أن بُعد القيادة الريادية تمثل بالمتغيرات الفرعية ( $y_{20}-y_{27}$ )، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.874 وبتباين معياري 0.838 وبتباين اتفاق عام بلغ 93.05 وبتباين معامل الاختلاف 21.69 وشدة الإستجابة 77.49، وكان المتغير  $y_{24}$  (تُسهل الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية في تغيير منظومة العمل) أي الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية الديناميكية المعاصرة قد تعمل على تغيير بعض أنواع الأعمال وطريقة العمل وفقاً لمتطلبات الموقف قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بتباين بلغت قيمتها 95.8 وبوسط حسابي قدره 3.975 وبتباين معياري 0.758 وبشدة إستجابة بلغت 79.50 ، أما المتغير  $y_{26}$  (نتوقع المخاطر المحيطة للتعامل معها بدقة من حيث حجمها وتأثيرها) يتم النظر إلى المخاطرة المتوقعة بصورة قليلة لعدم توقع ما سيحدث بالنسبة للمواقف الجديدة و ما ستؤول إليه، وماهي التأثيرات فقد حقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 90.1 بوسط حسابي قدره 3.700 وبتباين معياري 0.931 وبلغ 74.01 من شدة إستجابة.

٤. وصف بُعد إدارة الموارد إستراتيجياً:

يتضح من نتائج الجدول (٥) المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لبُعد إدارة الموارد إستراتيجياً.

الجدول (٥): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الإستجابة لبُعد إدارة الموارد إستراتيجياً

المتغير	التباين المعياري	المتوسط الحسابي	التباين المعياري	قياس الإستجابة										
				اتفق بشدة		لا اتفق بشدة		اتفق		لا اتفق		اتفق لحد ما		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
y28	3.799	1.028	27.07	74	26.1	125	44	46	16.2	32	11.3	7	2.5	75.98
y29	3.883	0.867	22.34	69	24.3	136	47.9	56	19.7	23	8.1	0	0	77.67
y30	3.725	0.948	25.45	62	21.8	117	41.2	72	25.4	31	10.9	2	0.7	74.50
y31	4.000	0.844	21.12	79	27.8	143	50.4	50	17.6	7	2.5	5	1.8	80.00
y32	3.806	0.962	25.29	65	22.9	134	47.2	59	20.8	17	6	9	3.2	76.12
y33	3.799	0.942	24.81	69	24.3	118	41.5	73	25.7	19	6.7	5	1.8	75.98
y34	3.841	0.909	23.66	63	22.2	143	50.4	53	18.7	20	7	5	1.8	76.83
y35	3.890	0.8396	21.58	67	23.6	138	48.6	60	21.1	19	6.7	0	0	77.81
y36	3.894	0.794	20.41	58	20.4	155	54.6	55	19.4	15	5.3	1	0.4	77.88
y37	3.686	0.964	26.15	60	21.1	113	39.8	76	26.8	32	11.3	3	1.1	٧٣,٧ ٣
y38	3.802	0.934	24.56	63	22.2	134	47.2	61	21.5	20	7	6	2.1	76.05
y39	3.813	0.899	23.59	55	19.4	154	54.2	47	16.5	23	8.1	5	1.8	76.26
y40	3.714	0.939	25.29	56	19.7	127	44.7	69	24.3	28	9.9	4	1.4	74.29
المعدل العام	3.819	0.913	23.95		22.7		47		21.1		7.75		1.43	76.39

المصدر: الجدول إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير مضامين الجدول (٥) إلى أن بُعد إدارة الموارد استراتيجياً تمثل بالمتغيرات الفرعية (y<sub>28</sub>-y<sub>40</sub>)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.819 وبتباين معياري 0.913 وبتباين اتفاق عام بلغ 90.82 وبلغ معامل الاختلاف 23.95 وشدة الإستجابة 76.39، وكان المتغير y<sub>31</sub> (تُسهّم المصادر الخارجية للخبرة والمعرفة في زيادة القيمة للبحث العلمي) - أظهرت النتائج الإستجابة العالية للتعامل مع الخبرة والمعرفة الخارجية لمواكبة عمليات التطور وتحقيق الدور الكبير لإنجاح عمليات البحث العلمي - قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بنسبة بلغت قيمتها 95.8 وبوسط حسابي قدره 4.000 وبتباين معياري 0.844 وبشدة إستجابة بلغت 80.00 ، أما المتغير y<sub>28</sub> (يتم التوظيف والاستقطاب على وفق معايير الخبرة والكفاءة) أظهر سؤال التوظيف والاستقطاب نوعاً ما نسبة قليلة، أي عدم مراعاة الخبرة والكفاءة فحقق أقل نسبة اتفاق، بلغت 86.3 بوسط حسابي قدره 3.799 وبتباين معياري 1.028 وبلغ 75.98 من شدة إستجابة.

ثانياً: قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية:

توضح معطيات الجدول (٦) قيم معاملات الانحدار المعيارية (SWR) للمتغيرات المدروسة في

التحليل العاملي التوكيدي.

الجدول (٦): قيم معاملات الانحدار للمتغيرات المدروسة في التحليل العاملي التوكيدي

المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	p	المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	P
X <sub>1</sub>	< ----	رأس المال البشري الإداري	0.523		y <sub>6</sub>	< ----	الثقافة الريادية	0.691	0.002
X <sub>3</sub>	< ----		0.501		y <sub>7</sub>	< ----		0.652	0.002
X <sub>4</sub>	< ----		0.564		y <sub>8</sub>	< ----		0.565	0.003
X <sub>5</sub>	< ----		0.707		y <sub>9</sub>	< ----		0.682	0.002
X <sub>6</sub>	< ----		0.719		y <sub>10</sub>	< ----		0.437	0.001
				y <sub>11</sub>	< ----	0.294		0.002	
				y <sub>12</sub>	< ----	0.288		0.002	
				y <sub>13</sub>	< ----	0.291		0.002	
				y <sub>14</sub>	< ----	0.564		0.002	
				y <sub>15</sub>	< ----	0.652		0.002	
				y <sub>16</sub>	< ----	0.641		0.003	
				y <sub>17</sub>	< ----	0.589		0.002	
				y <sub>18</sub>	< ----	0.539		0.001	
				y <sub>19</sub>	< ----	0.627		0.002	
			0.002	y <sub>20</sub>	< ----	0.635		0.001	
			0.001	y <sub>21</sub>	< ----	0.651		0.002	
			0.002	y <sub>22</sub>	< ----	0.604		0.002	
			0.002	y <sub>23</sub>	< ----	0.643		0.002	
			0.001	y <sub>24</sub>	< ----	0.732		0.003	
			0.002	y <sub>25</sub>	< ----	0.69	0.002		
			0.001	y <sub>26</sub>	< ----	0.662	0.002		
			0.001	y <sub>27</sub>	< ----	0.639	0.002		
y <sub>1</sub>	< ----	عقلية ريادة الأعمال	0.652	0.002	y <sub>28</sub>	< ----	إدارة الموارد إستراتيجياً	0.643	0.002
y <sub>2</sub>	< ----		0.662	0.002	y <sub>29</sub>	< ----		0.678	0.002
y <sub>3</sub>	< ----		0.73	0.002	y <sub>30</sub>	< ----		0.589	0.002
y <sub>4</sub>	< ----		0.717	0.003	y <sub>31</sub>	< ----		0.491	0.004
y <sub>5</sub>	< ----		0.694	0.002	y <sub>32</sub>	< ----		0.51	0.002

المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	p	المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	P
	< ----				y33	< ----		0.676	0.002
					y34	< ----		0.656	0.002
					y35	< ----		0.804	0.001
					y36	< ----		0.757	0.002
					y37	< ----		0.82	0.002
					y38	< ----		0.766	0.002
					y39	< ----		0.695	0.001
					y40	< ----		0.762	0.002

ومن الجدول (٦) الذي يتضمن قيم معاملات الانحدار القياسية (SRW)، فضلاً عن القيمة الاحتمالية لمعنوية كل متغير؛ يُلاحظ أنّ هذه القيم كانت كبيرة، وهي تدل على أنّ هناك ارتباطات عالية بين الأسئلة والمتغيرات الكامنة (الأبعاد)، باستثناء بعض من قيم المعاملات التي ظهرت ضعيفة، مما يتطلب حذفها من الأنموذج، كما يلحظ من القيم الاحتمالية أنّ جميع المتغيرات كانت معنوية، بذلك ومن أجل الحصول على مؤشرات أفضل لجودة المطابقة سيتم حذف المتغيرات  $y_{11}$ ,  $y_{12}$ ,  $y_{13}$ , الجدول (٧):

الجدول (٧): المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) التي تم حذفها

ت	الرمز في الأنموذج	الوصف
٢	$y_{11}$	تتردد في بدء العمل الجديد خشية من التغيير
3	$y_{12}$	تتجنب المواقف غير المؤكدة
4	$y_{13}$	تتردد في البدء بأعمال جديدة خشية استنزاف القدرات

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة بالاستناد لما أبداه الباحثون من آراء حول متغيرات الدراسة المطروحة الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لمتغير رأس المال البشري الإداري مع أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية مجتمعة في الجامعة المبحوثة. يتطلب صياغة الفرضية الإحصائية الخاصة بهذا الاختبار، وكما يأتي:

فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين رأس المال البشري الإداري مع أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية مجتمعة.

الفرضية البديلة: يوجد ارتباط معنوي بين رأس المال البشري الإداري مع متغير الريادة الإستراتيجية مجتمعة.

الجدول (٨): معامل الارتباط بين رأس المال البشري الإداري مع أبعاد الريادة الإستراتيجية مجتمعة

الارتباط		
0.75	Correlation	رأس المال البشري الإداري
0.002	P-value	

يلاحظ من الجدول (٨) أنّ معامل الارتباط بين رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الإستراتيجية كانت قيمته 0.75، كذلك ظهر معامل الارتباط ذو دلالة معنوية، وذلك من خلال قيمة P (0.002) التي كانت أقل من 0.005، والتي يتم من خلالها رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي



تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الإستراتيجية، والعلاقة بين بُعد رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الإستراتيجية كانت علاقة طردية، وذلك بالإشارة الموجبة لهذا المعامل.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري الإداري في متغير الريادة الإستراتيجية مجتمعةً في الجامعة المبحوثة.

في بادئ الأمر وقبل إجراء اختبار الفرضية الفرعية المذكورة آنفاً يتطلب صياغة الفرضية الإحصائية الخاصة لهذا الاختبار وعلى النحو الآتي:

- فرضية العدم: لا يوجد إثر معنوي لرأس المال البشري الإداري في الريادة الإستراتيجية مجتمعة .  
فرضية البديلة: يوجد إثر معنوي لرأس المال البشري وأبعاد متغير الريادة الإستراتيجية مجتمعة .

الجدول (٩): قيم تحليل الأثر لرأس المال البشري الإداري في متغير الريادة الإستراتيجية مجتمعة

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.002	0.828	0.660	0.044	0.751		< ----	رأس المال البشري الإداري

ويلحظ من الجدول (٩) قيم معاملات التأثير (Estimate)، وحدود الثقة وقيمة P، ويلاحظ أن العلاقة بين بُعد رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الإستراتيجية كانت تتمثل من خلال قيمة المعلمة المقدرة والتي بلغت 0.751، وأن هذه العلاقة هي علاقة طردية بين بُعد رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الإستراتيجية من خلال الإشارة الموجبة لهذه المعلمة، علماً أن بزيادة وحدة واحدة من بُعد رأس المال البشري الإداري يؤدي إلى زيادة متغير الريادة الإستراتيجية بمقدار 0.751 وحدة، كما أن القيمة الحقيقية لهذه المعلمة تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا 0.660 و0.828 على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ 0.044، كما أن قيمة p (0.002) والتي ظهرت أقل من 0.05 لهذه العلاقة تدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثيراً ذا دلالة معنوية بين بُعد رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الإستراتيجية، ومن خلال ذلك تم التأكيد على أهمية وتأثير رأس المال البشري الإداري على الريادة الإستراتيجية، الأمر الذي أدى إلى رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة.

ومن خلال ما تم إيضاحه تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة، وتم إيضاح أن لمتغير رأس المال البشري الإداري تأثيراً على الريادة الإستراتيجية

## مناقشة النتائج

سيتم مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للوقوف على النتائج الرئيسية والفرعية التي تعبر عن اتجاه وطبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة واتجاهها، فضلاً عن مطابقة تلك النتائج بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والنظريات الإدارية المعتمدة. واستناداً إلى التحليلات الواردة :

- ١- اتضح التأثير المباشر لرأس المال البشري الإداري في الريادة الإستراتيجية، وتأتي هذه النتيجة منماشية مع غالبية النظريات الإدارية من كون المورد البشري يُعد من أهم الموارد في المنظمة والأساس لنجاح المنظمة، فمن خلال خبرة المورد البشري، وما يحمله من معرفة ظاهرة وضمنية، يمكن تحقيق الريادة الإستراتيجية، إذ كلما زاد مستوى تأهيل وتدريب المورد البشري ساعد ذلك في زيادة الخبرات والمهارات الريادية والقيادية له، كما أنه كلما زاد تدريب وتطوير الأفراد والتخطيط السليم أدى ذلك إلى الوصول إلى أعلى أداء وتحسين رأس المال البشري الإداري الذي يؤدي بالتالي إلى الوصول للريادة الإستراتيجية.
٢. تتطابق بعض النتائج مع إشارة (Wright et al., 2007) التي أكد فيها أن تطوير رأس المال البشري الإداري وتأهيله وتعليمه لإكسابه المزيد من الخبرات يؤدي إلى تحقيق الريادة الإستراتيجية، إذ أشار (Bridging et al., 2017) أيضاً إلى أهمية توفير وتأهيل رأس المال البشري الإداري لضمان الريادة الإستراتيجية.

## الاستنتاجات والتوصيات وآليات التنفيذ

- استخلصت الباحثة هذه الفئة من الاستنتاجات استناداً إلى التحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها للتعامل مع استجابات المبحوثين، وتطبيق الوسائل الإحصائية، وهي على النحو الآتي:
١. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير رأس المال البشري الإداري أن المعدل العام لإجابات الأفراد عينة الدراسة كان جيداً وإيجابياً، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى مدى امتلاك القيادات الجامعية للرؤية السليمة في امتلاك هذا النوع من القدرات في ظل التغيرات البيئية الديناميكية التي قد تقود إلى امتلاك مواصفات القيادة الحكيمة.
  ٢. أوضحت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير (الريادة الإستراتيجية) أن المعدل العام لإجابات الأفراد عينة الدراسة كان جيداً وإيجابياً، ومن شأن ذلك أن يفسر سعي القيادات الجامعية لإدراك تأثير أبعاد الريادة الإستراتيجية ودوره في تحقيق أهداف الجامعة المختلفة في إطار حالات التغير المتسارع التي تعيش فيها.
  ٣. بيّنت نتائج التحليل العامل التوكيدي حذف بعض المتغيرات، للحصول على مؤشرات أفضل لجودة المطابقة، وبعد حذف هذه المؤشرات أظهرت الدراسة إمكانية الاعتماد على أنموذج الدراسة الناتج عن أدواتها في اختيار الانموذج الحالي بدلالة التقارب الكبير مع مؤشرات جودة المطابقة، الأمر الذي يُفسر حُسن اختيار أبعاد متغيري الدراسة، فضلاً عن المؤشرات التي اعتمدت في قياس هذه الأبعاد.

٤. اتضح من نتائج التحليل معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يدل على ترابط متغيري الدراسة، وهذا يفسر ارتباط الريادة الإستراتيجية على نحو كبير برأس المال البشري الإداري في الجامعة المبحوثة.

٥. أظهرت النتائج أنّ لرأس المال البشري الإداري تأثيراً معنوياً في الريادة الإستراتيجية، وهذا يفسر في كون المورد البشري يُعد الأساس في المنظمات بصورة عامة وفي الجامعة بصورة خاصة، إذ لولا المورد البشري لما استطعنا الحصول على العملية التعليمية، فيما يملكه المورد البشري (باعتباره أئمن الموارد) من خبرة ومهارات ومعارف صريحة وضمنية وطاقات وحسد يستطيع من خلالها تحقيق الريادة الإستراتيجية.

#### التوصيات وآليات التنفيذ

١. تعزيز البناء الصحيح للقدرات الإدارية الديناميكية بأنواعها المعتمدة في هذه الدراسة لدى القيادات الجامعية المبحوثة. آلية التنفيذ: عبر تحفيز الأفراد على تبني الأفكار الإبداعية، وتبني نماذج القيادة الموقفية والظرفية، والسرعة في اتخاذ القرارات وفقاً لما يملكه الموقف الحالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.

٢. ضرورة تعزيز الاهتمام بمتغير الريادة الإستراتيجية لتحقيق أفضل أداء للجامعة. آلية التنفيذ: إذ لابد من تحفيز القادة لإيجاد حلول للمشكلات والحد منها وتوظيف القدرات الإدارية الديناميكية لتحقيق الريادة الإستراتيجية واستغلال الفرص والمزايا.

٣. تعزيز الاهتمام بأنموذج الدراسة واستغلال الفرص وتوظيف نقاط القوة وتجنب التهديدات ومعالجة نقاط الضعف والبحث عن المزايا وتوظيف ذلك بأفضل طريقة لتحقيق القيمة للمنظمة والوصول لريادتها استراتيجياً. آلية التنفيذ: عبر توظيف الأفراد ذوي الخبرات السابقة في مجالات القيادة والحاقهم بالعديد من الدورات التطويرية، وأن يكون الشخص قادراً على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ويمتلك روح المخاطرة والمجازفة؛ لأنها من مقومات الاستباقية وتحقيق الريادة الإستراتيجية، والعمل على تعزيز قنوات الاتصال والبدء بأعمال جديدة والمجازفة في العمل في ظل المواقف غير المؤكدة.

٤. يتوجب اختيار القيادات ذوي العقلية المتطورة والابتكارية، أي العقلية التي لها القدرة على التعامل مع التغيرات البيئية في البيئة الديناميكية الحالية والمتعاملة مع هذا النوع المحدد من القدرات للوصول إلى الجامعة الرائدة استراتيجياً. آلية التنفيذ: تفعيل صيغ مختلفة من الاختبارات التأهيلية التي تخضع لها القيادات الأكاديمية، لبيان مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية.

٥. العمل المستمر لتطوير وتأهيل رأس المال البشري الإداري وتحفيزه للنجاح، وأن يكون قادراً على صياغة إستراتيجيات معينة بناءً على الموقف الذي تمر به المنظمة ودعمه المستمر والسعي لإكسابه المزيد من المهارات، وتحسين رضاهم الوظيفي. آلية التنفيذ: إقامة الدورات التأهيلية والتطويرية لإطلاعهم على خطط الجامعات العالمية وأساليب قيادتها لخلق قدرات ومهارات قيادية وريادية يصعب تقليدها.

## Reference

- Åberg, C., & Torchia, M. (2020). Do Boards of Directors Foster Strategic Change? A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. **Journal of Management and Governance**, 24(3), 655-684. Doi.org/10.1007/s10997-019-09462-4.
- Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical **College-Deir al-Balah**, 3 (9), 1-17.
- Al-Obaidi, O. A. Q. (2022), The effect of resource harmony in achieving sustainable competitive advantage by mediating emotional commitment: Analytical research for private colleges, Master's thesis (unpublished), College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Al-Omar, H. N & Al-Zoubi, K. (2022). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Strategic Renewal at Royal Jordanian Airlines, Mutah Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series 35 (5).
- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Resource Orchestration and Dynamic Managerial Capabilities: Focusing On Sales Managers As Effective Resource Orchestrators. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 39 (1), 23-41. Doi.org/10.1080/08853134.2018.1466308.
- Bagheri, A., Newman, A. & Eva, N. (2022). Entrepreneurial Leadership of CEOs and Employees' Innovative Behavior In High-Technology New Ventures. **Journal of Small Business Management**, 60(4), 805-827. Doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094
- Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. **Economic Seria Management**, 17 (2), 373-383.
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual Agility and Innovation In Micro and Small Businesses: The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. **Journal of Business Research**, 123, 683-695. Doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013.
- Diaka, H. S., Soom, A. T., & Asenge, E. L. (2018). Entrepreneurial Mindset and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Makurdi Metropolis, Benue State-Nigeria. **International Journal Of Innovation**, 6 (2), 124-146. Doi.org/10.5585/iji.v6i2.223.
- Dyduch, W. (2019). Entrepreneurial Strategy Stimulating Value Creation: Conceptual Findings and Some Empirical Tests. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 7 (3), 65-82.
- El Shiffa, N. A., Rahmiati, F., Santoso, A. S., & Yustina, A. I. (2022). Strategic Entrepreneurship For Achieving Customers Repurchase Intention Amidst Pandemic COVID-19 On Digital Multi-Sided Platform: A Case of Traveloka. **Procedia Computer Science**, 197, 247-255. Doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.138.

- Heubeck, T., & Meckl, R. (2022). Antecedents to Cognitive Business Model Evaluation: A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. **Review of Managerial Science**, 16(8), 2441-2466. Doi.org/10.1007/s11846-021-00503-7.
- Huynh, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2022). The Interface of the Top Management Team and the Board: A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. **Long Range Planning**, 55(3), 102194. Doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102194
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**, 29(6), 963-989. Doi.org.10.1016/S0149-2063\_03\_00086-2.
- Jardim, J. (2021). Entrepreneurial Skills To Be Successful In The Global and Digital World: Proposal For A Frame of Reference For Entrepreneurial Education. **Education Sciences**, 11 (7), 356. [Doi.org/10.3390/educsci11070356](https://doi.org/10.3390/educsci11070356)
- Khadhraoui, M., Plaisent, M., Lakhal, L., & Bernard, P. (2016). The Impact of Entrepreneurial Culture Dimensions On Entrepreneurial Intention: A Cross Cultural Study. **Universal Journal of Management**, 4 (12), 685-693. DOI: 10.13189/ujm.2016.041205
- Koprax, I., & Konlechner, S. (2014). Dynamic Managerial Capabilities in Action: Top Management Team Configuration and Asset Orchestration In High-Tech Start-Up Firms. **Journal of Competences, Strategy & Management**, 7, 11-33
- Kouakou, K. K. E., Li, C., Akolgo, I. G., & Tchamekwen, A. M. (2019). Evolution View of Entrepreneurial Mindset Theory. **International Journal of Business and Social Science**, 10(6), 116-129. Doi:10.30845/ijbss.v10n6p13.
- Mansoor, H. O. (2018). An Integrative Framework for Asset Orchestration (Doctoral Dissertation, **University of Leicester**).
- Mehta, A. M., & Ali, S. A. (2021). Dynamic Managerial Capabilities and Sustainable Market Competencies: Role of Organisational Climate. **International Journal of Ethics and Systems**, 37(2), 245-262. [Doi.org/10.1108/IJOES-07-2020-0121](https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2020-0121)
- Morici, B. C., & Zander, I. (2020). Developments in Strategic Entrepreneurship. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, 16 (6). Doi.org/10.1561/03000000094
- Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style On Organizational Performance: Critical Review. **International Journal of Economics and Management**, 1 (1), 47-55.
- Savitri, E., & Syahza, A. (2019). Effect of Human Capital and Competitive Strategies Against the Financial Performance of Small and Medium Enterprises. **International Journal of Scientific & Technology Research**, 8(04), 86-92.

- Sibindi, N. (2021). Dynamic Managerial Capabilities As Antecedent of Corporate Entrepreneurship: A Conceptual Model. **Journal of Entrepreneurial Innovations**, 2(1),1-8
- Simić, M., Slavković, M., & Aleksić, V. S. (2020). Human Capital and SME Performance: Mediating Effect of Entrepreneurial Leadership. **Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies**, 25 (3), 23-33.
- Soomro, B. A., Shah, N., & Mangi, S. (2019). Factors Affecting the Entrepreneurial Leadership In Small-and Medium-Sized Enterprises (SMEs) of Pakistan: An Empirical Evidence. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 15(1), 31-44. [Doi.org/10.1108/WJEMSD-05-2018-0054](https://doi.org/10.1108/WJEMSD-05-2018-0054).
- Spigel, B. (2013). Bourdieuan Approaches To the Geography of Entrepreneurial Cultures. **Entrepreneurship & Regional Development**, 25(9-10), 804-818. [Doi.org/10.1080/08985626.2013.862974](https://doi.org/10.1080/08985626.2013.862974)
- Stein, V. (2007). Human Capital Management: The German Way. **German Journal of Human Resource Management**, 21(3), 295-321.
- Suhairi, S., Rahmadhani, S., Lestari, A. I., & Rahma, S. (2020). Human Capital Management Strategy and Human Resources Changing Nature. **Journal of Management and Business Innovations**, 2 (01), 33-40.
- Tanțau, A. D. (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need For Strategic Entrepreneurship. **Management & Marketing-Bucharest**, (1), 73-80.
- Vandergoot, S., Sarris, A., & Kirby, N. (2019). Factors That Influence The Transfer Generalization and Maintenance of Managerial-Leadership Skills: A Retrospective Study. **Performance Improvement Quarterly**, 32(3), 237-263. [Doi.org/10.1002/piq.21297](https://doi.org/10.1002/piq.21297)
- Wach, D., Stephan, U., Weinberger, E., & Wegge, J. (2021). Entrepreneurs' Stressors and Well-Being: A Recovery Perspective and Diary Study. **Journal of Business Venturing**, 36(5), 1-21. [Doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106016](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106016)
- Withers, M. C., Ireland, R. D., Miller, D., Harrison, J. S., & Boss, D. S. (2018). Competitive Landscape Shifts: The Influence of Strategic Entrepreneurship On Shifts In Market Commonality. **Academy of Management Review**, 43(3), 349-370. [Doi.org/10.5465/amr.2016.0157](https://doi.org/10.5465/amr.2016.0157).
- Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D. S., & Ensley, M. D. (2007). The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 31 (6), 791-806. [Doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00202x](https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00202x)
- Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Shamsu, L., Abubakar, H. S., & Halim, H. A. (2018). A Linkage Between Entrepreneurial Leadership and SMEs Performance: An Integrated Review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8 (4), 104-118. [Doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i4/4000](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i4/4000).



Ziyae, B., & Sadeghi, H. (2020). Exploring the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Mediating Effect of Strategic Entrepreneurship. **Baltic Journal of Management**, 16(1), 113-133. [Doi.org/10.1108/BJM-04-2020-0124](https://doi.org/10.1108/BJM-04-2020-0124)