



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
ماجستير إدارة الأعمال



أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية

دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا
في شركة سيريتل للاتصالات الخلوية وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها

The Impact of Human Capital Dimensions on Achieving Strategic Entrepreneurship

**“A Field Study From a Viewpoint of The Middle and Top Administrative
Leaders in Syriatel Telecommunication Company and Its Branches
Spread in Damascus City and Its Countryside”**

“دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال”



إعداد الطالب

محمد يوسف داوود

إشراف الدكتور

نعيم سمير مرتكوش

الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة دمشق

دمشق 2024م



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
ماجستير إدارة الأعمال

إقرار الباحث

أنا الباحث: محمد يوسف داوود، أصرح بأن هذا البحث الموسم بعنوان: أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات الخلوية وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها، وهو من إنجازي وهو بحث أصيل ولم يُنشر من قبل باحثين آخرين.

الباحث: محمد يوسف داوود

التوقيع:

تاريخ المناقشة: يوم الأحد 2024/9/8

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم لا شكر يظال غيرك وتوفيقك لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه ولك الشكر حتى ينضب
يشرفني أن أتوجه بوافر شكري وتقديري إلى جميع العاملين بكلية الاقتصاد من أكاديميين وإداريين وفنيين،
وأخص بالذكر قسم إدارة الأعمال، وقسم الدراسات العليا، كما يسعدني ويشرفني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير
للأستاذ المساعد الدكتور نعيم سمير مرتكوش لتفضله بالإشراف على الرسالة، ولما ما بذله من جهد ووقت خلال فترة
إعدادها، ولما أحاطني به من وافر علمه، وأعترف بامتنان بما جاد به من توجيهات وملاحظات قيّمة في سبيل إنجاز
هذه الرسالة وإخراجها بأفضل صورة، كما يسعدني أن أقدم بجزيل الشكر للسادة عضوي لجنة الحكم الأستاذ الدكتور
زكوان قريط والأستاذ الدكتور مجد صقور، وذلك لتفضلهما بقبول المناقشة الرسالة والحكم عليها، وتقديم التوجيهات
التمينة التي لها الأثر الواضح في تصويب الرسالة وتقويمها لتكون رسالة متميزة بلمساتها وإرشادها، كما أتوجه بخالص
الشكر والتقدير للسادة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في شركة سيريتل للاتصالات لما قدموه لي من دعم في
إجراء الجزء الميداني من الرسالة.

الباحث: محمد يوسف داود

الإهداء

الْحَمْدُ لِلَّهِ وَكَفَى وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى الْخَبِيبِ الْمُصْطَفَى وَآلِهِ وَصَحْبِهِ وَمِنْ وَفَى، أَمَّا بَعْدُ:
فِي الْيَوْمِ الْمُنَشُودِ يَوْمِ حِصَادِ ثَمَارِ سَنَوَاتِ الْجَهْدِ وَطَلَبِ الْعِلْمِ أَشْكُرُ اللَّهَ الَّذِي خَلَقَ وَهَدَى وَسَدَّدَ الْخُطَى صَاحِبِ
الْفَضْلِ الْأَوَّلِ وَالْآخِرِ، وَأَهْدِي تَخْرُجِي هَذَا إِلَى:

إِلَى مَنْ أَلْقَى بَيْنَ يَدَيْهِمَا السَّيْفَ وَالْقَلَمَ
أَرْجُو رِضَاهُمَا الَّذِي أَعْلُو بِهِ الْقَمَمَا
إِلَى مَنْ عَلَّمَتْنِي السَّبْعَ الْمَتَانِي لِأَتَلُوها فِي كُلِّ صَلَاةٍ... إِلَى الَّتِي لَا اقْتِبَاسَ يُنْصِفُهَا وَلَا نَصَّ يَكْفِي لِلْحَدِيثِ عَنْهَا
جَنَّتِي فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا... مَنْ حَمَلَتْنِي دَائِمًا أَوَّلًا فِي بَطْنِهَا ثُمَّ فِي عَقْلِهَا وَقَلْبِهَا.

أُمِّي الْغَالِيَةِ حَفِظَهَا اللَّهُ

إِلَى مَنْ كَلَّلَهُ اللَّهُ بِالْهَيْبَةِ وَالْوَقَارِ . . . إِلَى مَنْ عَلَّمَنِي الْعَطَاءَ بِدُونِ انْتِظَارٍ . . . إِلَى مَنْ أَحْمَلُ اسْمُهُ بِكُلِّ افْتِخَارٍ أَرْجُو
مِنْ اللَّهِ أَنْ يَمُدَّ فِي عُمُرِهِ لِيَتَرَى ثِمَارًا قَدْ حَانَ قِطَافُهَا بَعْدَ طُولِ انْتِظَارٍ وَسَتَبَقَى كَلِمَاتُكَ نُجُومًا أَهْتَدِي بِهَا الْيَوْمَ وَفِي الْعَدِ
وَإِلَى الْأَبَدِ.

إِلَى مَنْ جَرَعَ الْكَأْسَ فَارِعًا لِيَسْقِيَنِي قَطْرَةَ حُبِّ إِلَى مَنْ كَلَّتْ أَنَامِلُهُ لِيَقْدِمَ لَنَا لَحْظَةً سَعَادَةٍ.. إِلَى مَنْ حَصَدَ الْأَشْوَاكَ عَنْ
دِرْبِي لِيَمَهِّدَ لِي طَرِيقَ الْعِلْمِ إِلَى الْقَلْبِ الْكَبِيرِ.

والدي العزيز حفظه الله ورعاه

أَلَا نَفْتَحُ الْأَشْرِعَةَ وَنَرْفَعُ الْمَرْسَاةَ لِنَتَطَلَّقَ السَّفِينَةَ فِي عَرْضِ بَحْرِ وَاسِعٍ مُظْلِمٍ لَا يَضِيئُ فِيهِ إِلَّا قَنْدِيلُ الذِّكْرِيَّاتِ،
ذِكْرِيَّاتِ الَّذِينَ أَحْبَبْتُهُمْ وَأَحْبَبُونِي... إِلَى مَنْ وَجَدْتَهُمْ دَوْمًا وَعَرَفْتَ مِنْهُمْ طِبِيبةَ الْقَلْبِ وَطَهَارَةَ الرُّوحِ.

أخواني (ثائر، تامر)

إِلَى رِفْقَاءِ الْفِكْرِ لَا دَقَائِقَ أَوْ سَاعَاتٍ إِلَى مَنْ كَانَ خِيطَ التَّخَاطُرِ الرُّوحِيِّ وَالْفِكْرِيِّ يَثْبِتُ وَجُودَهُ وَمَتَانَتَهُ مَعَهُمْ
كَلَّمَا حَصَلَ لِقَاءٌ ... إِلَى الَّذِينَ كَانُوا سِنْدَ عِنْدِ التَّعَبِ وَكَتِفَ عِنْدِ الْإِنْهْيَارِ، وَشَارَكُونِي رُبْعَ الْعُمُرِ...

الأصدقاء والأحبة

إِلَى مَنْ كَادَ أَنْ يَكُونَ رَسُولًا وَلَمْ يَبْخُلْ يَوْمًا بِعِلْمٍ أَوْ بَوَقْتٍ

الدكتور: أ.م.د. نعيم سمير مرتكوش

إِلَى كُلِّ مَنْ لَا يَكْفُ عَنْ التَّسَاوُلِ، وَكُلِّ بَاحِثٍ عَنِ الْمَعْرِفَةِ

الباحث: محمد يوسف داوود

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وفقاً للفلسفة الوضعية، كما تم استخدام المدخل الاستنتاجي من أجل صياغة الفرضيات، مستخدماً مقياس (الاستبانة) وأسلوب المقابلات شبه المخططة بوصفهما أداة لجمع بيانات الدراسة، وقد وُزعت على المستويات الإدارية الوسطى والعليا، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة باستخدام أسلوب المعاينة القصدية (170) استبانة، وتم إلغاؤها منها (8) استبانات لعدم استيفائها للإجابات بالشكل المطلوب، كذلك بلغ عدد استبانات غير المستردة (18) ليصبح العدد النهائي (144) استبانة جاهزة للتحليل الإحصائي بنسبة (84.70%)، كما بلغت عينة المقابلات (8) مفردات أختيرت بشكل قصدي. وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من **النتائج من أهمها: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في (تحقيق الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، النمو، الرؤية، والمرونة) بوجود المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات مُعدلة، كما جاء بُعد تحقيق الابتكار بالمرتبة الأولى من حيث كونه البعد الأكثر تأثيراً ضمن أبعاد الريادة الاستراتيجية بالمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) من حيث القوة التفسيرية لسلوك المتغير التابع، حيث فسّر (85.2%) من تباينه، يليه بُعد تحقيق الرؤية بنسبة تفسير (80.2%)، يليه بُعد تحقيق المرونة بنسبة تفسير (74.4%)، يليه بُعد استثمار الفرص بنسبة تفسير (72.4%)، يليه بُعد تحقيق النمو بنسبة (72.3%)، وجاء بُعد قبول المخاطرة بالمرتبة الأخيرة بنسبة تفسير بلغت (67.7%) من التباين في المتغير التابع، وفي ضوء النتائج السابقة اقترحت الدراسة مجموعة من المقترحات من أهمها: توعية المديرين إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في خلق شخصية ريادية؛ ممّا يساعد على صناعة قادة المستقبل يساهمون في رفد المنظمة بالأفكار المبدعة والخلاقة.**

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التعلم، التدريب المستمر، الكفاءة الذاتية، الريادة الاستراتيجية، الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، النمو، الرؤية، المرونة، وشركة سيريتل للاتصالات.

قائمة المحتويات

Table of Contents

ج	قائمة المحتويات "Table of Contents"
ر	قائمة الجداول "List of Tables"
ص	قائمة الأشكال "List of Shapes"
ط	قائمة الملاحق "List of Appendices"
1	الفصل الأول- الإطار العام للبحث: The General Framework of the Research
2	مقدمة: Introduction
3	1-1 - خلفية البحث: The Research Background
4	2-1 - مصطلحات البحث الإجرائية: Procedural Research Terms
5	3-1 - الدراسات السابقة: Previous Studies
5	1-3-1 - الدراسات العربية: Arabic Studies
10	2-3-1 - الدراسات الأجنبية: Foreign Studies
15	3-3-1 - أهم ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
17	4-1 - مشكلة البحث وتساؤلاته: Research Problem and Questions
18	5-1 - فرضيات البحث: Research Hypotheses
19	6-1 - نموذج البحث: Research Model
21	7-1 - متغيرات البحث: Research Variables
22	8-1 - أهمية البحث: Research Importance
23	9-1 - أهداف البحث: Research Objectives
24	10.1 - فلسفة البحث ومنهجيته: Research Philosophy and Its Methodology
25	11-1 - أدوات جمع البيانات: Data Collection Tools

26.....	Research Population and its Sample: وعينته: 12-1
27.....	Research Limitations: حدود البحث: 13.1
28.....	Summary: خاتمة الفصل الأول: 28
29	Theoretical Framework of the Research: الإطار النظري للبحث: الفصل الثاني-
30	المبحث الأول: أبعاد رأس المال البشري
30.....	Introduction: مقدمة: 30
31.....	Emergence & Development of HC: 1-1-1-1 نشأة وتطور رأس المال البشري:
31.....	1-1-1-1 المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقدرات البشرية:
32.....	2-1-1-1 المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقدرات الذهنية:
32.....	3-1-1-1 المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهود البحثية وولادة نظرية (HC):
33.....	2-1-1-1 مفهوم رأس المال البشري وتصنيفاته: HC Concept & Classifications:
34.....	3-1-1-1 أهمية رأس المال البشري: Human Capital's Importance:
35.....	4-1-1-1 أبعاد (محددات) رأس المال البشري: Human Capital's Dimensions:
82.....	5-1-1-1 نظريات الاستثمار في رأس المال البشري: Theories of Investment in HC:
41.....	1-5-1-1 النظريات الكلاسيكية للاستثمار في رأس المال البشري:
42.....	2-5-1-1 النظريات الحديثة للاستثمار في رأس المال البشري:
	6-1-1-1 مخاطر الإهمال في الاستثمار في رأس المال البشري: Risks of Negligence in Investing in
44.....	Human Capital
45.....	Summay: خاتمة المبحث الأول:
46	المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية:
46.....	Introduction: مقدمة:

47	1-1-2	Entrepreneurship Concept	مفهوم الريادة:
48	2-1-2	Entrepreneur Concept	مفهوم الريادي:
48	3-1-2	Strategy Concept	مفهوم الاستراتيجية:
	4-1-2	Strategic Entrepreneurship Concept and	مفهوم الريادة الاستراتيجية ونشأته:
49		Beginning	
50	5-1-2	Strategic Entrepreneurship's Dimensions	أبعاد الريادة الاستراتيجية:
57	6-1-2	Strategic Entrepreneurship's Importance	أهمية الريادة الاستراتيجية:
	7-1-2	Barriers to moving towards the Entrepreneurial	معوقات التوجه نحو المنظمة الريادية:
58		Organization	
61		Summary	خاتمة المبحث الثاني:
62			المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية
62		Introduction	مقدمة:
62	1-1-3	المنظور الاستراتيجي لمساهمة أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية:	
65	2-1-3	أثر المعرفة العلمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:	
66	3-1-3	أثر المهارات والقدرات الإدارية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:	
68	4-1-3	أثر الخبرة المهنية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:	
71	5-1-3	أثر التعلم والتدريب المستمر في تحقيق الريادة الاستراتيجية:	
73	6-1-3	أثر الكفاءة الذاتية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:	
	7-1-3	أثر المعدل للمتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة	
74			الاستراتيجية:
77		Summary	خاتمة المبحث الثالث:

78		الفصل الثالث- الإطار العملي للبحث: The Practical Framework of the Research
79		المبحث الأول: لمحة عن تاريخ شركة سيريتل ورؤيتها نحو الريادة الاستراتيجية
79		3-1-1- لمحة عن تاريخ شركة سيريتل وهيكلها تنظيمي
80		3-1-2- عرض البيانات الثانوية: Secondary Data View
80		3-1-2-1- رأس المال البشري: Human Capital
82		3-2-1- الريادة الاستراتيجية: Strategic Entrepreneurship
85		3-1-3- تحليل الوضع الاستراتيجي لشركة سيريتل
85		3-1-3-1- مصفوفة التحليل الرباعي: S.W.O.T Analysis
87		3-1-3-2- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston, Consulting Group, BCG)
88		3-1-3-4- مصفوفة أنسوف (النمو) (Ansoff's Matrix)
91		3-1-3-5- مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي للأعمال (SPACE)
94		- خاتمة المبحث الأول: Summary
95		المبحث الثاني: عرض بيانات الإطار العملي واختبار الفرضيات
95		- مقدمة: Introduction
95		3-1-2- أداة البحث: Research Tool
96		3-2-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: Statistical Methods
98		3-2-3- صدق أداة الدراسة وثباتها: Study Tool Reliability and Validation
98		3-2-3-1- صدق أداة الدراسة: Study Tool Validation
100		3-2-3-2- ثبات أداة الدراسة: Study Tool Reliability
110		3-2-4- اختبار التوزيع الطبيعي: Normal Distribution Test
111		3-2-5- الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistics

112	3-2-5-1- توصيف مفردات العينة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:
116	3-2-5-2- توصيف محاور الاستبانة: Questionnaire Axes ' Characterization
138	3-2-6- اختبار الفرضيات البحث: Research Hypotheses Testing
169	المبحث الثالث: مناقشة النتائج والمقترحات
169	3-3-1- تفسير نتائج الدراسة: Interpretation of the Results of the Study
182	3-3-2- المقترحات: Suggestions
183	3-3-3- آفاق بحثية مستقبلية: Furure Research Prospects
184	قائمة المراجع
184	1- باللغة العربية: Arabic References
197	2- باللغة الأجنبية: Foregin References
214	الملاحق

قائمة الجداول

List of Tables

الجدول رقم (1-1): أهم ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....	16
الجدول رقم (2-1): متغيرات البحث	21
الجدول رقم (3-1): المصادر المعتمدة في تصميم الاستبانة	25
الجدول رقم (5-1): مقترح عينة المقابلة في شركة سيريتل للاتصالات.....	27
الجدول رقم (1-2): مفهوم رأس المال البشري اصطلاحاً من وجهة نظر الباحثين	33
الجدول رقم (2-2): أبعاد رأس المال البشري من وجهة نظر الباحثين	36
الجدول رقم (3-2): أهمية التدريب بالنسبة إلى المنظمة والعاملين	40
الجدول رقم (4-2): مفهوم الريادة اصطلاحاً من وجهة نظر الباحثين	47
الجدول رقم (5-2): أبعاد الريادة الاستراتيجية	51
الجدول رقم (6-2): طبيعة الأثر بين أبعاد رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية في الدراسات التطبيقية	76
الجدول رقم (1-3): تطبيق مصفوفة التحليل الرباعي (S.W.O.T Analysis) على شركة سيريتل	85
الجدول رقم (2-3): الإيرادات من العقود مع العملاء	87
الجدول رقم (3-3): معدل النمو لإيرادات من العقود مع العملاء	87
الجدول رقم (4-3): مخرجات (الحصة السوقية، معدل النمو) لشركة سيريتل	87
الجدول رقم (5-3): تموضع قطاعات الأعمال ضمن مصفوفة (Traffic Lights Matrix).....	89
الجدول رقم (6-3): مصفوفة (Ansoff) لشركة سيريتل	90
الجدول رقم (7-3): المضامين الاستراتيجية لمصفوفة (Ansoff) لشركة سيريتل	90
الجدول رقم (8-3): الاستراتيجيات المناسبة لقطاعات الأعمال ضمن مصفوفة (SPACE) لشركة سيريتل ..	94
الجدول رقم (9-3): درجات مقياس ليكرت الخماسي	96
الجدول رقم (10-3): مؤشرات ملائمة البيانات	102

الجدول رقم (3-11): توزع أسئلة الاسباب على المحاور وفق KMO and Bartlett's Test	103
الجدول رقم (3-12): قيمة معامل الثبات المركب لأبعاد رأس المال البشري	106
الجدول رقم (3-13): قيمة معامل الثبات المركب لأبعاد الريادة الاستراتيجية	108
الجدول رقم (3-14): اختبار صدق وثبات الاستبانة	109
الجدول رقم (3-15): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث	110
الجدول رقم (3-16): وصف المتغيرات الديموغرافية لمفردات العينة	112
الجدول رقم (3-17): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (المعرفة العلمية)	117
الجدول رقم (3-18): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (المهارات الإدارية)	117
الجدول رقم (3-19): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (القدرات)	119
الجدول رقم (3-20): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (الخبرة المهنية)	119
الجدول رقم (3-21): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (التعلم)	121
الجدول رقم (3-22): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (التدريب المستمر)	121
الجدول رقم (3-23): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (الكفاءة الذاتية)	123
الجدول رقم (3-24): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (تحقيق الابتكار)	125
الجدول رقم (3-25): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (قبول المخاطرة)	125
الجدول رقم (3-26): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (استثمار الفرص)	127
الجدول رقم (3-27): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (تحقيق النمو)	127
الجدول رقم (3-28): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (تحقيق الرؤية)	129
الجدول رقم (3-29): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (تحقيق المرونة)	129
الجدول رقم (3-30): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الابتكار	138
الجدول رقم (3-31): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار	139
الجدول رقم (3-32): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار	139
الجدول رقم (3-33): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وقبول المخاطرة	142
الجدول رقم (3-34): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة	143
الجدول رقم (3-35): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة	143

- الجدول رقم (3-36): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري واستثمار الفرص 145
- الجدول رقم (3-37): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص 146
- الجدول رقم (3-38): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص 146
- الجدول رقم (3-39): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق النمو 149
- الجدول رقم (3-40): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو 150
- الجدول رقم (3-41): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو 150
- الجدول رقم (3-42): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الرؤية 152
- الجدول رقم (3-43): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية 153
- الجدول رقم (3-44): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية 153
- الجدول رقم (3-45): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق المرونة 155
- الجدول رقم (3-46): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة 156
- الجدول رقم (3-47): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة 157
- الجدول رقم (3-48): ارتباط أبعاد رأس المال البشري والمتغيرات الديمغرافية 160
- الجدول رقم (3-49): أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود المتغيرات الديمغرافية. 161
- الجدول رقم (3-50): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (الجنس) 161
- الجدول رقم (3-51): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (الجنس) 161
- الجدول رقم (3-52): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (الجنس) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية 162
- الجدول رقم (3-53): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (المؤهل العلمي) 162
- الجدول رقم (3-54): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (المؤهل العلمي) 162
- الجدول رقم (3-55): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (المؤهل العلمي) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية 163

الجدول رقم (3-56): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (المسمى الوظيفي)	163
الجدول رقم (3-57): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (المسمى الوظيفي)	163
الجدول رقم (3-58): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (المسمى الوظيفي) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية	164
الجدول رقم (3-59): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (العمر)	164
الجدول رقم (3-60): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود المتغيرات الديمغرافية (العمر)	164
الجدول رقم (3-61): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (العمر) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية	165
الجدول رقم (3-62): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (نمط الشخصية)	165
الجدول رقم (3-64): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (نمط الشخصية) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية	166
الجدول رقم (3-65): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (عدد سنوات العمل)	166
الجدول رقم (3-66): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (عدد سنوات العمل)	166
الجدول رقم (3-67): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (عدد سنوات العمل) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية	167
الجدول رقم (3-68): حدود الثقة المقابلة للاختبار Sobel test	167
الجدول رقم (3-69): معاملات الارتباط لمتغيرات البحث	168
الجدول رقم (3-70): معنوية الارتباط لمتغيرات البحث	168
الجدول رقم (3-71): ترتيب أبعاد رأس المال البشري حسب المتوسطات الحسابية	173
الجدول رقم (3-72): ترتيب أبعاد الريادة الاستراتيجية حسب المتوسطات الحسابية	177
الجدول رقم (3-73): ترتيب المتغيرات الديمغرافية حسب المتوسطات الحسابية	178

قائمة الأشكال

List of Shapes

- الشكل رقم (1-1): نموذج متغيرات البحث 20
- الشكل رقم (1-2): أبعاد الريادة الاستراتيجية 51
- الشكل رقم (2-2): نموذج غرينير للنمو Grainer's Model of Organizational Growth 51
- الشكل رقم (3-2): نموذج الانحدار التنظيمي Weizal & Jonsson's Model of Organizational Decline .. 61
- الشكل رقم (4-2): التوزيع الزمني للدراسات السابقة خلال الفترة (1990-2020) 63
- الشكل رقم (5-2): معدل تكرار المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) عبر الزمن 64
- الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لشركة سيريتل 84
- الشكل رقم (2-3): مصفوفة التحليل الرباعي (S.W.O.T Analysis) 86
- الشكل رقم (3-3): مصفوفة (BCG's Matrix) لشركة سيريتل 88
- الشكل رقم (4-3): مصفوفة (Traffic Lights Matrix) لشركة سيريتل 89
- الشكل رقم (5-3): مصفوفة (SPACE) 91
- الشكل رقم (6-3): تموضع قطاعات الأعمال ضمن مصفوفة (SPACE) لشركة سيريتل 92
- الشكل رقم (7-3): العوامل حسب الجذر الكامن 102
- الشكل رقم (8-3): النموذج العاملي من الرتبة الأولى لأبعاد رأس المال البشري 105
- الشكل رقم (9-3): النموذج العاملي من الرتبة الأولى لأبعاد الريادة الاستراتيجية 107
- الشكل رقم (10-3): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس 114
- الشكل رقم (11-3): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي 114
- الشكل رقم (12-3): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية 115
- الشكل رقم (13-3): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب نمط الشخصية 115
- الشكل رقم (14-3): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي 115
- الشكل رقم (15-3): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المنظمة 115
- الشكل رقم (16-3): العلاقة بين المتغيرات الرئيسة للبحث 159
- الشكل رقم (17-3): مسار العلاقة بين متغيرات البحث وفق برنامج AMOS 168
- الشكل رقم (18-3): نموذج مقترح لتعزيز أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة سيريتل للاتصالات. 183

قائمة الملاحق

List of Appendices

- الملحق العام رقم (1): جدول بأسماء مُحكمي الاستبانة..... 215
- الملحق الإحصائي رقم (2): نموذج تسهيل مهمة الباحث..... 216
- الملحق الإحصائي رقم (3): التحليل العاملي..... 217
- الملحق الإحصائي رقم (4): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات أبعاد رأس المال البشري 221
- الملحق الإحصائي رقم (5): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات تحقيق الريادة الاستراتيجية 222
- الملحق الإحصائي رقم (6): مخطط الانتشار للعلاقة بين عبارات أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الابتكار 224
- الملحق الإحصائي رقم (7): مخطط الانتشار للعلاقة بين عبارات أبعاد رأس المال البشري وقبول المخاطرة 226
- الملحق الإحصائي رقم (8): مخطط الانتشار للعلاقة بين عبارات أبعاد رأس المال البشري واستثمار الفرص 228
- الملحق الإحصائي رقم (9): مخطط الانتشار للعلاقة بين عبارات أبعاد رأس المال البشري وتحقيق النمو 230
- الملحق الإحصائي رقم (10): مخطط الانتشار للعلاقة بين عبارات أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الرؤية 232
- الملحق الإحصائي رقم (11): مخطط الانتشار للعلاقة بين عبارات أبعاد رأس المال البشري وتحقيق المرونة 234
- الملحق الإحصائي رقم (12): متوسط كُلِّ بُعدٍ من أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية 236
- الملحق رقم (13): نموذج الاستبانة المُستخدمة في جمع بيانات البحث (أداة البحث)..... 240
- الملحق رقم (14): نموذج المقابلة 245
- الملحق رقم (15): ورقة قبول نشر المقالة الداخلية في مجلة جامعة دمشق 247

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

The General Framework of the Research

مقدمة

1-1- خلفية البحث

1-2- مصطلحات البحث الإجرائية

1-3- الدراسات السابقة

1-4- مشكلة البحث وتساؤلاته

1-5- فرضيات البحث

1-6- نموذج البحث

1-7- متغيرات البحث

1-8- أهمية البحث والجديد فيه

1-9- أهداف البحث

10.1. فلسفة البحث ومنهجيته

11-1- أدوات جمع البيانات

12-1- مجتمع البحث، وعينته

13.1. حدود البحث

- مقدمة: Introduction

إنَّ المنظمات الرائدة اليوم هي التي تعمل على توظيف كل مواردها بشكل فعّال سواء أكانت ملموسة (الموارد المادية) أم غير ملموسة (الموارد البشرية)، وفي الوقت ذاته لم يعد يكفي إيمان المنظمات القائمة بشعار تجدد أو تبدد إنّما يجب أن تتبنى شعار تنبئ وتجهز أو تبدد (الجاموس، 2013:25). حيث إنّ المنظمات الريادية تعمل على اقتناص الفرص بشكل متفرد عن المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عبر إيجاد وسائل من شأنها أن تحول إمكانات العاملين إلى عملٍ واقعي مُفيد من أجل إحداث تغييرات جذرية في كيان المنظمة واستعدادها لكل ما هو جديد وإضافة قيمة للعميل (Toms, et al., 2020:106)، وللتدليل على زيادة أهمية رأس المال البشري قياساً برأس المال المادي في ظلّ الاقتصاد المعرفي، نذكر شركة مايكروسفت على سبيل المثال التي بلغت قيمتها السوقية في مطلع القرن العشرين (115) مليار دولار، حيث لم يُمثل رأس المال المادي منها سوى (10%) فقط مقابل (90%) لرأس المال البشري (حrchوش، 2007:14)، حيث أكدت دراسة (الحسيني والشكرجي، 2015:29) نقلاً عن (Brown, 1988) أن "عدم الاستثمار في رأس المال البشري عملية يُمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".

وبالانتقال إلى مشهد منظمات الأعمال السورية، نجد بأنها تواجه تحديات كبيرة منها صعوبة إيصال التقانة الحديثة والاستفادة منها بطريقة المثلى، وهروب رأس المال البشري إلى الخارج، وفي سياق متصل يتصف قطاع الاتصالات الخلوية بالحيوية وقابليته للتطور، وشركة سيريتل تُعدّ من الشركات التي شرّعت باتخاذ خطوات استباقية بقصد مسايرة ومجاراة التغيرات، والعمل على احتوائها بسرعة والتكيف معها؛ إيماناً منها بأن توظيف أبعاد رأس المال البشري تسهم في تطوير مجموعة من آليات عمل لترجمة الأفكار ومتطلبات العصر إلى استراتيجيات تقوم بتنفيذها من أجل تعزيز تموضعها استراتيجياً، ومن هنا جاءت الدراسة الحالية للتعرف إلى أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

1-1 - خلفية البحث: The Research Background

تباينت نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Chowdhury, *et al.*, 2019) التي قدمت أبعاداً لمضمون رأس المال البشري، حيث ركّزت على التميز في الأداء البشري وإنتاجية العاملين، بالمقابل ركّزت دراسة (سليم، 2019) على المواهب البشرية، وكذلك تحسين آلية توظيف الموارد ذات الندرة بتعزيز القدرات التنافسية، في حين قدمت دراسة (Valenti & Horner, 2020) أبعاداً مختلفة لرأس المال البشري تركز على مفهوم الإنتاجية والربحية. بالانتقال للمتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية) فقد قام بعض الباحثين بتبني المدخل السمات التنافسية (التوجه التحليلي، المستقبلي، الاستجابي، الدفاعي، المنقب، الاستقلالي، العدائي)، ومن أهم هذه الدراسات هي: (Hussain, *et al.*, 2015)، (Yucel, 2011)، بالمقابل تبني بعض الباحثين المدخل السلوكي (التوجه الاستراتيجي نحو العملاء، التوجه نحو السوق، التوجه نحو الموارد، وغيرها)، ومن أهم هذه الدراسات هي: (Dahan & Shoham, 2014)، (Deshpande, *et al.*, 2013). وفي سياق متصل قام الباحث باختيار الأبعاد المتعلقة بالريادة الاستراتيجية التي لم تشتملها الدراسات السابقة، حيث إنّ معظم الدراسات اعتمدت على مدخل السمات التنافسية، ولكن الباحث تبني المدخل السلوكي في اختيار أبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث إنّ من النماذج الحديثة التي درست الريادة بمنظور استراتيجي نموذج (Basu & Gupta, 2019)، بالإضافة إلى أن التوجه الريادي ضمن إطار المدخل السلوكي يُعدّ بمثابة المظلة الكبيرة التي تندرج تحتها معظم التوجهات الاستراتيجية التنافسية الأخرى (Herath & Mahmood, 2013:431).

ومما سبق، يتبين أن الجدل ما زال قائماً حول تحديد أبعاد رأس المال البشري التي تؤثر في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وذلك تبعاً لخصائص مجتمع البحث وللزاوية التي تم تناول الموضوع وفقها، كما أن بعض تلك الأبعاد كانت بمثابة فرص مُشجعة للتحويل نحو تبني مفهوم الريادة الاستراتيجية بينما حدد البعض الآخر معوقات تحدّ من إمكانية تحقيقه، وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على رأس المال البشري كونه الأهم والأبرز من بين جميع أبعاد رأس المال الفكري ولم يأخذ نصيبه بالشكل الكافي والوافي في الدراسات السابقة.

1-2- مصطلحات البحث الإجرائية: Procedural Research Terms

- رأس المال البشري (*Human Capital*): مقياس للقدرة على تحقيق العوائد الذي يجسده الإنسان، وهو قدرة الأفراد على توليد الأشياء أو الخدمات، ويُتمثل رأس المال البشري بالمعارف العلمية الفطرية؛ فضلاً عن المهارات والقدرات الإدارية المكتسبة بحيث تجعل العنصر البشري قادراً على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار (Alzbeta, et al., 2018:3).

ويُعرف إجرائياً بأنه: يتمثل بمجموعة الموارد البشرية ذات المهارات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية وتمتلك أيضاً معارف علمية متطورة وخبرات مهنية متراكمة من تجاربهم الحياتية والعملية التي تم اكتسابها من خلال التعلم والتدريب المستمر، بحيث يكون مُلزماً ويعكس مدى رضاهم كفريق عمل متكامل من خلال تعزيز مستوى الكفاءة الذاتية لديهم.

- الريادة (*Entrepreneurship*): هي مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها شخص مُعين أو مجموعة من الأشخاص من أجل إيجاد مشروع ريادي جديد بهدف تقديم شيء مميز يحقق رغبات العملاء ويحقق قيمة مضافة تُضاف إلى الخدمة أو الطريقة أو الإجراءات أو المنتج (العاني وآخرون، 2010:26).

وتُعرف إجرائياً بأنها: التفرد والابتكار والإبداع في خلق وتقديم منتج أو خدمة أو طريقة أو ممارسة من خلال فن اقتناص الفرص واستغلالها.

- الاستراتيجية (*Strategy*): "تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيقها، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة توزيعها تُعد من مسؤولية الإدارة العليا" (Preller, et al., 2020:24).

وتُعرف إجرائياً بأنها: عملية تكوين وضع متفرد إلى المنظمة ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عمّا يؤديه المنافسون.

- الريادة الاستراتيجية (*Strategic Entrepreneurship*): سلوكيات تعمل على مازجة الأعمال الريادية مع الرؤية ذات التوجه الاستراتيجي؛ سعياً إلى تحقيق النمو واكتشاف الفرص واستغلالها من خلال دعم الابتكار التنظيمي بأشكاله كافة، وتشجيع سلوكيات قبول المخاطرة داخلياً وخارجياً (Toms, et al., 2020:106).

وتُعرف إجرائياً بأنها: القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي إذ تركّز المنظمة بشكل مُتزامن على استثمار الفرص في البيئة الخارجية وحشد الموارد اللازمة، وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة من خلال الابتكار، وليس القدرة فقط على اكتشاف الفرص بل خلقها وتعظيمها وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة والرؤية الواضحة والانطلاق نحو العالمية (النمو)، بالتزامن مع تحقيق المرونة من خلال القدرة على التعامل مع الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة للعميل وتعظيمها في سبيل الوصول إلى أهدافها.

3-1- الدراسات السابقة: Previous Studies

1-3-1- الدراسات العربية: Arabic Studies

1. دراسة (سعيد، 2023) بعنوان:

"تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات"

هدف البحث إلى دراسة تأثير الرقابة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات، ولتحقيق هدف البحث استُخدم المنهج الوصفي للوقوف على: الأسس النظرية للريادة الاستراتيجية بأبعادها (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، العقلية الريادية، الإدارة الاستراتيجية للموارد، وقبول الآخر)، وتحديد مستوى ممارسة الرقابة التنظيمية بأبعادها (رقابة الاستشعار، رقابة اتخاذ القرار، رقابة الممارسة)، ومعوقات استثمارها في الشركة، حيث تم بناء أداة البحث، والمُتمثلة في "استبانة"، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 100 مفردة من إدارتي الوسطى والعليا، وتوصلت الدراسة الى وجود أثر إيجابي لمتغير الرقابة التنظيمية بأبعاده في تحقيق

الريادة الاستراتيجية في الشركة المصرية للاتصالات، حيث جاء ترتيب الأبعاد وفق الآتي (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) وبنسب (89.2%، 76.6%، 73.9%)؛ مما يدل أنه كلما زاد اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد الرشاقة التنظيمية، زاد مستوى تحقيقها للريادة الاستراتيجية.

2. دراسة (غيش والعيسي، 2022) بعنوان:

" دور رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي - دراسة حالة جامعة الوادي "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال البشري والدور الذي يلعبه في تحقيق التوجه الريادي في جامعة الوادي في الجزائر، ولتحقيق الغرض من البحث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغ عددها 80 موظفاً إدارياً، مستخدمين أسلوب العينة القصدية كما تم استخدام المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات نذكر من أهمها: وجود علاقة طردية إيجابية بين أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارة، الخبرة) والتوجه الريادي بأبعاده (الاستباقية، الإبداع، وتحمل المخاطرة)، حيث تبين بوجود علاقة ارتباط طردية مقدرة بنسبة (42.3%) بين أبعاد رأس المال البشري والتوجه الريادي، حيث تفسر المعرفة نسبة (6.1%) أما المهارات فسّرت نسبة (13.1%)، في حين فسّرت الخبرة نسبة (21.1%) من التغير الحاصل في التوجه الريادي، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التوجه الريادي بجامعة الوادي، حيث يفسر رأس المال البشري نسبة (17.9%) من التغير الحاصل في التوجه الريادي.

3. دراسة (الهنداوي وجمعة، 2021):

" دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية "

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادات المستقبلية والمتمثلة في الأبعاد التالية (دعم التوجه الاستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري، دعم الثقافة التنظيمية، تطوير رأس المال البشري) في تحقيق الريادة الاستراتيجية والمتمثلة في الأبعاد التالية (الإبداع، المرونة، الرؤية المستقبلية، تقبل المخاطر) في الجامعات المصرية، والتعرف على واقع تطبيق استراتيجية تأهيل القيادات الإدارية المستقبلية فيها، وتمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية (قيادات الصف الأول،

قيادات الصف الثاني) في الجامعات المصرية، واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية من الجامعات المصرية، ونظراً لتجانس مجتمع البحث ووفقاً للجدول الإحصائية فقد تمثلت عينة البحث في (321) مفردة، وتتطلب طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها الاعتماد على المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود دور إيجابي للقيادات المستقبلية من خلال (دعم التوجه الاستراتيجي، تعزيز التمكين الإداري ودعم الثقافة التنظيمية، وتطوير رأس المال البشري) في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمة المدروسة.

4. دراسة (أحمد وسلطان، 2021) بعنوان:

" دور مقومات الصحة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة مسحية في مجموعة من

المدارس التعليم الثانوي في محافظة صلاح الدين"

هدفت الدراسة إلى التحقق من التباين في الأهمية التي توليها المنظمات قيد البحث لمقومات الصحة التنظيمية: (واجبات المدير الإداري، التماسك الاجتماعي، الروح المعنوية للعاملين، إدارة الموارد التعليمية، الأخلاقيات، والتركيز على النمو والنضج الأكاديمي) في توفير متطلبات الريادة الاستراتيجية (القيادة الريادية، الثقافة الريادية، العقلية الريادية، وإدارة الموارد استراتيجياً)، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، كما تمثل مجتمع الدراسة بالقوى العاملة في المدارس الثانوية، حيث تم اختيار عينة ميسرة حجمها (40) مفردة من المدرسين في قطاع التعليم الثانوي في محافظة صلاح الدين. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك تأثير واضح للمتغير المستقل (الصحة التنظيمية) في المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية) في المنظمات التعليمية قيد البحث، إذ يُفسر متغير مقومات الصحة التنظيمية (56%) من قيمة المتغير تحقيق الريادة الاستراتيجية.

5. دراسة (أبو تجار وخاطر، 2020) بعنوان:

" دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات"

هدف البحث إلى التعرف على دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات كنموذج للجامعات المصرية، ولتحقيق هدف البحث استُخدم المنهج الوصفي للوقوف على: الأسس النظرية للريادة

الاستراتيجية، وتحديد مستوى ممارسة رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارة، الخبرة، الإبداع)، ومعوقات استثماره في الجامعة، حيث تم بناء أداة البحث، والمُتمثلة في "استبانة"، وقد تم تطبيقها على عينة عشوائية ميسرة قوامها 138 عضو هيئة تدريس وهيئة معاون، وتوصلت الدراسة إلى أن النسب المئوية لجميع أبعاد الريادة الاستراتيجية جاءت (منخفضة) ونسبة مئوية (44.833%)، وأكبر تقدير لبعد النمو في الميزة التنافسية بأعلى نسبة مئوية (46.233%)، وأقل تقدير لبعد المرونة الاستراتيجية بنسبة مئوية (44.200%)، والتقدير الكلي لإجمالي محاور الاستبانة بتقدير (متوسط)، ونسبة مئوية (62.300%)، وأن النسب المئوية لجميع معوقات الريادة الاستراتيجية جاءت (متوسطة) ونسبة مئوية (72.567%)، وأكبر تقدير للمعوقات المالية بأعلى نسبة مئوية (76.300%)، وأقل تقدير للمعوقات الاستراتيجية بنسبة مئوية (66.667%)، وأن النسبة المئوية لمتطلبات تطبيق الريادة الاستراتيجية جاءت (مرتفعة) ونسبة مئوية (88.767%)، كما تبين بوجود بعض الفروق لبعض المتغيرات مثل النوع الاجتماعي (ذكر، أنثى)، وبالمسمى الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة مدينة السادات.

6. دراسة (عبد وهادي، 2020) بعنوان:

"رأس المال البشري ودوره في تحقيق سياسة الإكتتاب: بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية"

هدف البحث إلى بيان اهتمام الشركة المبحوثة في رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، المهارات، الخبرة، والقدرات)، وواقع سياسة الاكتتاب بأبعاده (تقييم الأخطار المعروضة، اختيار طلبات التأمين، التصنيف السليم للمخاطر، العدالة بين حملة الوثائق) وعلاقات الارتباط والتأثير بينهما، حيث تم إعداد استبانة والتي تُمثل الأداة الرئيسة من أجل جمع البيانات ووزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت 64 فرداً من مديري وموظفي الاكتتاب في فروع التأمين المتخصصة فضلاً عن القسم الفني في شركة التأمين الوطنية العراقية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرين، حيث جاءت الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال البشري على الترتيب (المعرفة، الخبرة، المهارات، والقدرات، في حين جاءت الأهمية النسبية لأبعاد تحقيق سياسة

الاكتتاب على الترتيب (اختيار طلبات التأمين، تقييم المخاطر المعروضة، التصنيف السليم للمخاطر، العدالة بين حملة الوثائق)، كذلك تبين بأن المتغير المستقل (رأس المال البشري) استطاع أن يُفسر أن يُفسر 56% من التباين في المتغير التابع (تحقيق سياسة الاكتتاب) في المنظمة المبحوثة.

7. دراسة (المدهون، 2020) بعنوان:

" أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى معرفة ووعي إدارات البنوك عينة البحث بمفهوم رأس المال البشري وأبعاده (المعرفة العلمية، المؤهلات والخبرة، الابتكار والإبداع، والتعاون الجماعي) وطرق قياسه، كما تم الاعتماد على الاستبانة اليدوي (الاستمارة) كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تم توزيع (65) على جميع العاملين في الإدارات العامة والإقليمية في البنوك التجارية محل الدراسة، وتم استرداد (47) مع استبعاد (18) لعدم تحقيقها الشروط المطلوبة لقبولها؛ أي بنسبة استرداد بلغت (72.3%)، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الجارية العامة في فلسطين، حيث بلغ عددها الإجمالي (15) بنكاً تجارياً منها (6) بنوك فلسطينية بشبكة فروع (172) فرعاً، و(8) بنوك أردنية وافدة بشبكة فروع (118) فرعاً، وبنك مصري واحد بشبكة فروع (7) فرعاً لنهاية العام 2019، أمّا عينة البحث فتّم استخدام أسلوب الحصر الشامل بحجم (65) عنصراً ممن يشغلون المركز الوظيفية وإدارية (إدارة المالية، إدارة الموارد البشرية، وإدارة التسويق).

8. دراسة (الحكيم وآخرون، 2020) بعنوان:

" دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمة الرشيقية - بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من

مديري شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط "

طبقت الدراسة ميدانياً بين عامي 2019 و 2020 م على شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط (آسيا سيل، زين العراق، الكفيل أمنية، كورك تيلكوم، وعراق سيل) وقد تم اختيارها كونها الشركات الرئيسية التي تُقدم خدمات الاتصالات المتنقلة، كما هدفت الدراسة إلى اختبار اتجاهات تأثير وتحليل علاقات الارتباط وقوتها

بين كلاً من الريادة الاستراتيجية بأبعادها: (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، التفكير الريادي، والإدارة الاستراتيجية للموارد) وتعزيز مقدرات المنظمة الرشيدة بأبعادها: (الاستجابة، المقدرة، المرونة، والسرعة) في الشركات المبحوثة، كما تم الاعتماد على الاستبانة اليدوي (الاستمارة) كأداة رئيسة لجمع البيانات وفق لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات عينة البحث ورؤساء أقسامها والمفوضين للوكالات الحصرية، إذ بلغت العينة والتي أختيرت بشكل قصدي (68) مفردة، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: تمتع إدارة الشركات المبحوثة بقيادة ريادية تُشرك الجميع في اتخاذ القرار والتي جاءت بالمرتبة الأولى، كما تمتلك أيضاً المقدرة للإدارة الاستراتيجية للموارد والتي جاءت بالمرتبة الثانية، بالمقابل جاء بُعد التفكير الريادي بالمرتبة الثالثة، وأخيراً جاء بُعد ثقافة ريادية بالمرتبة الأخيرة.

1-3-2- الدراسات الأجنبية: Foreign Studies

1. دراسة (Azharuddin & Al-Kahtani, 2024) بعنوان:

"The impact of Human Capital Dimensions on Organizational Performance in Yemeni Islamic Banks: Motivation is a Modified Variable"

"أثر أبعاد رأس المال البشري في الأداء التنظيمي في البنوك الإسلامية اليمنية: التحفيز كمتغير معدل"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الإيجابي المباشر لأبعاد رأس المال البشري، المتمثلة فيا التعلم، الخبرة، الإبداع، والابتكار في الأداء التنظيمي. كما تهدف الدراسة إلى معرفة الأثر الإيجابي غير المباشر لأبعاد رأس المال البشري المذكورة في الأداء التنظيمي عند استخدام متغير المعدل (التحفيز)، كما تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على عينة هادفة قوامها 180 موظفاً في البنوك الإسلامية في الجمهورية اليمنية في الإدارات المالية في البنوك قيد الدراسة حيث تم إرجاع 173 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، علماً أنه تم إجراؤها على مدى ثلاثة أشهر في بعض البنوك الإسلامية في القطاع الخاص في الجمهورية اليمنية، وفي سياق متصل تم استخدام تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية، حيث أظهرت الدراسة بأن التعلم ليس لهما تأثير إيجابي ومباشر على الأداء التنظيمي،

وأن العلاقة بين التعليم والأداء التنظيمي سلبية. كما أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء التنظيمي. بالمقابل وجدت الدراسة أن التعلم ليس له تأثير إيجابي وغير مباشر على الأداء التنظيمي عند استخدام التحفيز كمتغير معدل.

2. دراسة (Linda, et al., 2023) بعنوان:

"The Impact of Human Capital Readiness on Business Performance: The Mediating Role of Innovation Capability"

" أثر رأس المال البشري في أداء الأعمال: الدور الوسيط للقدرة على الابتكار "

تقدم الدراسة مساهمة كبيرة من خلال التحقيق التجريبي في الدور الذي تلعبه قدرات الابتكار كوسيط بين جاهزية رأس المال البشري وأداء الأعمال، باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية ضمن النظرية القائمة على الموارد (RBV). كما يعتمد البحث على أسلوب الدراسة الكمية مُوظفاً 268 مشاركاً في الاستطلاع من الشركات الإندونيسية متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة من أصل عينة ميسرة من 279 بنسبة استجابة بلغت بنسبة 96%؛ مما يوفر مزايا في جمع البيانات، وفي سياق متصل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي لمتغير جاهزية رأس المال البشري على أداء الأعمال والابتكار له تأثير قوي في توليد القدرة على أداء الأعمال، كما يلعب دوراً وسيطاً حيوياً في العلاقة بين جاهزية رأس المال البشري وأداء الأعمال، كذلك يقدم البحث أدلة دامغة على التفاعل بين هذه العوامل في الشركات الإندونيسية المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الحجم.

3. دراسة (Alkaabi, et al., 2023) بعنوان:

"The Impact of The Components and Dimensions of Human Capital on Organizational Relations"

" أثر مكونات وأبعاد رأس المال البشري في العلاقات التنظيمية "

هدف البحث إلى بيان اهتمام الشركة المبحوثة في رأس المال البشري بمكوناته (المعرفة، المهارات، والقدرات) وأبعاده (القيادة، التخطيط، الاستحواذ وتنمية المواهب، والعلاقات التنظيمية بأبعادها) استراتيجية القيادة الاستراتيجية

تخطيط رأس المال البشري، استراتيجية اقتناء المواهب، والشفافية) وعلاقات الارتباط والتأثير بينهما، حيث تم توزيع (100) استبانة تم تصميمها خصيصاً لمعرفة آراء الكفاءات العلمية للأساتذة والإداريين في كلية الرافدين، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين المتغيرين باتخاذ المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل في المنظمة) متغيرات معدلة في العلاقة بين المتغيرين، حيث استطاع المتغير المستقل الأول (مكونات رأس المال البشري) تفسير (97.9%) من المتغير التابع (العلاقات التنظيمية)، كما فسّر المتغير المستقل الثاني (أبعاد رأس المال البشري) (98.9%) من التباين في المتغير التابع (العلاقات التنظيمية) في المنظمة المبحوثة.

4. دراسة (Altarawneh, 2023) بعنوان:

"The Impact of Strategic Entrepreneurship on Organizational Excellence: The Mediating Role of Organizational Improvisation"

" أثر الريادة الاستراتيجية في التميز التنظيمي: الدور الوسيط للارتجال التنظيمي "

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية بأبعاده (القيادة الريادية، قبول المخاطر، استثمار الفرص، المعرفة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً) في تحقيق التميز التنظيمي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الثقافي، التميز الخدمي، التميز الهيكلي، التميز في خدمة العملاء، والتميز في رأس المال البشري) من خلال الدور الوسيط للارتجال التنظيمي بأبعاده (توليد الحلول، الابتكار، الحرس، التكيف، وإدارة المخاطر)، وقد تم تطبيق الدراسة في المصارف التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) مصرفاً، حيث تم استخدام استبانة لجمع البيانات، كما تم انتقاء عينة عشوائية طبقية مكونة من (217) مديراً، وتم جمع (171) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (78.80)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية مباشر لريادة الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي في ظل الارتجال التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما في المنظمة المبحوثة.

5. دراسة (Atti & Al-Sukaini, 2023) بعنوان:

The Impact of Strategic Entrepreneurship Orientation in Enhancing Business Competitiveness: A Case Study in Ibn Majid Company in Basra Governorate.

" أثر التوجه الاستراتيجي لريادة الأعمال في تعزيز تنافسية الأعمال: دراسة حالة في شركة ابن

ماجد في محافظة البصرة"

يهدف البحث إلى التعرف على مدى تأثير التوجه الاستراتيجي للريادة في القدرة التنافسية للأعمال، والكشف عن مدى قدرة شركة ابن ماجد العاملة في مجال صناعة المعادن على توظيف أبعاد التوجه الاستراتيجي للريادة في تمكينها من أن تكون لاعباً أساسياً وتنافس نظيراتها في السوق المحلية والإقليمية، حيث تتبنى الشركة المعنية ريادة الأعمال الاستراتيجية للتكيف مع التغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية وخاصة المنافسين، بعد أن أصبح التوجه نحو السوق المفتوحة ليأخذ القطاع الخاص زمام المبادرة في سوق يتنوع في المنتجات وتزداد المنافسة، حيث أستخدمت الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض حيث تم قياس متغيرين؛ الأول هو المتغير المستقل (ريادة الأعمال الاستراتيجية) بأبعادها الثلاثة (الإبداع، المخاطرة، والمبادرة)، وتنافسية الأعمال كمتغير تابع بأبعاد (التكلفة، الجودة، المرونة، وسرعة في التسليم) لعينة ميسرة مكونة من (100) موظف في إدارتي الوسطى والعليا، وفي سياق متصل، توصلت الدراسة إلى: أن أبعاد التوجه الاستراتيجي استطاع تفسير (68%) من المتغير التابع (تنافسية الأعمال)، كما تبين بأن الشركة المبحوثة تفتقر نسبياً إلى بعدين (الإبداع والمخاطرة) كأسس لتحقيق الريادة الاستراتيجية، الأمر الذي جعلها تفقد إمكانية الحصول على المزايا التنافسية.

6. دراسة (Isa & Muafi, 2022) بعنوان:

"Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior and Performance of Banking Employees"

"رأس المال البشري والتعلم التنظيمي وأثرهما في السلوك الابتكاري وأداء العاملين في البنوك"

تهدف الدراسة إلى تحليل آثار رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، الكفاءة الذاتية، والمهارات الفريدة) والتعلم التنظيمي بأبعاده (التزام، الانفتاح، تحويل المعرفة، ومنظور النظم) على أداء العاملين بمحدداته (جودة العمل كمّاً ونوعاً، والمسؤوليات الوظيفية) بالاعتماد على سلوك الابتكار بأبعاده (رؤية الفرص، توليد الأفكار، الكفاح، والتطبيق) كمتغير وسيط، حيث أجريت هذه الدراسة في بنك في مدينة جورونتالو الإندونيسية، حيث تم سحب عينة ميسرة قوامها 92 مستجيباً، كما تم إجراء تحليل البيانات باستخدام SEM-PLS (نمذجة المعادلة الهيكلية المربع الأصغر الجزئي) بالاعتماد على برنامج SmartPLS الإصدار 3.0، حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن رأس المال البشري له تأثير إيجابي على أداء العامل وسلوك الابتكار، والتعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على سلوك الابتكار، كما يؤدي سلوك الابتكار تأثيراً إيجابياً على أداء العامل، وأخيراً سلوك الابتكار يتوسط العلاقة بين تأثير التعلم التنظيمي وأداء العامل، ولكن لا يمكنه التوسط في العلاقة بين رأس المال البشري وأداء العامل.

7. دراسة (Abdul & Almekhlafi, 2022) بعنوان:

"Human Capital Impact on Organizational Performance of Commercial Banks Operating in Yemen"

"تأثير رأس المال البشري في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في اليمن"

تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين رأس المال البشري بأبعاده (المعرفة، الخبرة، المهارات، الخبرة، ومعنويات العاملين) والتحسينات في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية اليمنية العاملة في اليمن، واستخدمت أسلوب الدراسة الكمية، كما تم توزيع الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على ثمانية مصارف بأسلوب المعاينة العشوائية البسيطة وبلغ عدد المستجيبين فيها 162 موظفاً فيها، كما تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة بعمق، حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن جميع أبعاد رأس المال البشري جاءت بمستوى متفاوت من التأثير العملي على الأداء التنظيمي بشكل عام، حيث استطاع المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) تفسير 76.4% من المتغير التابع (الأداء التنظيمي).

8. دراسة (EL Shiffa, *et al.*, 2022) بعنوان:

“Strategic Entrepreneurship for Achieving Customers Repurchase Intention Amidst Pandemic COVID – 19 on Digital Multi – Sided Platform: A Case Study of the Indonesian Company Traveloka”

"ريادة الأعمال الاستراتيجية لتحقيق نية إعادة الشراء لدى العملاء وسط وباء كورونا باستخدام منصة

رقمية متعددة الجوانب: دراسة حالة شركة ترافلوكا الأندونيسية "

تساهم الورقة البحثية في فهم للمواقف الحالية في تحسين واقع الخدمات السياحية خلال فترة وباء كورونا، خاصة فيما يتعلق بسلوك إعادة شراء العملاء تجاه وكيل السفر عبر الإنترنت، حيث يتجلى الهدف من هذه الدراسة فهم تأثير ريادة الأعمال الاستراتيجية باستخدام المنصة الرقمية المتعددة الجوانب لشركة ترافلوكا الأندونيسية، ومنه تم توظيف المتغيرات الآتية: (خدمة العملاء، إعلانات الخدمة العامة، صورة العلامة التجارية، ونية إعادة الشراء)، باتخاذ المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، نمط الشخصية) متغيرات ضابطة في العلاقة بين المتغيرين، حيث تمّ جمع بيانات (100) عميل وفقاً لتقنية أخذ العينات الميسرة باستخدام نموذج جوجل (الاستبانة الالكترونية)، حيث أظهرت النتائج أنّ خدمة العملاء لها تأثير مباشر وغير مباشر من خلال زيادة درجة الثقة بنية إعادة الشراء، وعامل الثقة يعكس صورة العلامة التجارية تماماً بتعزيز نية إعادة الشراء.

1-3-3- أهم ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

The Most Important Thing that Distinguishes the Current Study from Previous Studies

بعد مراجعة الجهود البحثية السابقة وفق مؤشرات علمية رصينة لجأ إليها الباحث، فإن أهم ما يُميز الدراسة

الحالية عن الدراسات من الدراسات السابقة تُلخص في الآتي:

الجدول رقم (1-0): أهم ما يُميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
بعض الدراسات السابقة ركّزت على أبعاد رأس المال البشري كمتغير مستقل مثل: دراسة كلٍّ من (Linda, et al., 2023) (غيش والعيسي، 2022).	تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث مجالات متغيرات الدراسة والهدف واستراتيجية البحث.	تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى على - حدّ علم الباحث - التي ألقت الضوء على أبعاد رأس المال البشري وعلاقتها بتحقيق الريادة الاستراتيجية.
معظم الدراسات السابقة ركّزت على الريادة الاستراتيجية كمتغير مُستقل مثل: دراسة كلٍّ من دراسة كلاً من (Altarawneh, 2023) (الحكيم وآخرون، 2020).	لا توجد دراسات كثيرة على - حدّ علم الباحث - ركّزت على شمولية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق ريادة الاستراتيجية، عموماً في الوطن العربي، والبيئة السورية بشكل خاص، كما لم تركّز بعض الدراسات السابقة على تناول جميع أبعاد رأس المال البشري، بل ركّزت على بعد من أبعاده بشكل مستقل.	تناولت هذه الدراسة لمتغيرين مُهمين بأن معاً (أبعاد رأس المال البشري، وتحقيق الريادة الاستراتيجية) وفق نموذج بحثي شامل مُتكامل، إذ سوف يتم طرح الإطار النظري للدراسة من خلال الربط بين متغيرات البحث كمدخلات وعمليات معالجة ومخرجات، أي محاكاة لمفهوم النظم في تصور العلاقة بين المتغيرات موضع الدراسة، وهذا لم تتعرض له أي دراسة سابقة - على حد علم الباحث -.
أغلب الدراسات السابقة ركّزت على الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمتغيرات أخرى مثل: (الرشاقة التنظيمية، تميز التنظيمي، مقدرات منظمات رشيقة، وتنافسية في الأعمال).	وجود دراسات أجنبية تعرضت لأبعاد مختلفة للريادة الاستراتيجية ضمن نموذج البحث، حيث اقتصر على تناول متغيرات قليلة مثل (الثقافة الريادية، القيادة الريادية، إدارة الموارد استراتيجياً، العقل الريادي) دون توسيع نطاق البحث عن متغيرات أخرى؛ ممّا يعطي قصوراً بنتائج البحث.	تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من الناحية المكانية، حيث معظم الدراسات السابقة تم تطبيقها على منظمات خدمية، ولكن لا توجد دراسة عربية أو أجنبية - على حد علم الباحث - قامت بأعطاء متغير (رأس المال البشري) أهمية بالغة في تفصيل أبعاده وربطه بأبعاد الريادة الاستراتيجية وتطبيقه على قطاع الاتصالات الخلوية حيث تتميز الدراسة الحالية بانتقاء منظمة وطنية ذات مقدرات جوهرية مثل (شركة سيريتل) من خلال تصميم نموذج علاقات يجمع بين متغيرات البحث بالاستناد على نظرية علمية رصينة وبذلك تُحقق دراستنا الأصالة، وهذا ما تقتضيه دراسات سابقة حيث أهملت جانب المتعلق بتوصيف النظرية العلمية.
تم تطبيق الدراسات السابقة على منظمات خدمية مثل: (الجامعات، البنوك، شركات الاتصالات، شركات تأمين وغيرها)، دون الأخذ بعين الاعتبار النظرية العلمية التي تستند إليها الدراسة.	لم تركّز الدراسات السابقة على فئة القيادات الاستراتيجية (الإدارة العليا) كحدود بشرية للبحث.	سيتم توظيف الطريقة المختلطة (الكمية والنوعية) معاً؛ لإعطاء تصور شامل عن موضوع الدراسة من خلال إعداد المقابلات وعدم الاقتصار على توزيع الاستبانة فقط، حيث شكلت هذه النقطة قصوراً في نتائج الدراسات السابقة، والتي معتمداً على الأسلوب الكمي (الاستبانة).
بعض الدراسات اعتمدت أسلوب الدراسات المقطعية مثل دراسة (Linda, et al., 2023).	تركز معظم الدراسات على بيانات مقطعية، مما يجعل من الصعب فهم كيفية تغير العلاقة بين أبعاد HC & SE بمرور الوقت.	هناك حاجة إلى المزيد من الدراسات الطولية لفهم هذه الديناميكيات، اعتمدت الدراسات على أسلوب الدراسة الطولية كأحد الأساليب المعتمدة في الملاحظة من أجل تحديد العلاقة بين السبب والنتيجة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات السابقة التي تم استخدامها

1-4- مشكلة البحث وتساؤلاته: Research Problem and Questions

باتت أبعاد الريادة الاستراتيجية كقبول المخاطرة واستثمار الفرص من ضرورات البقاء من أجل بناء مركز تنافسي للولوج إلى عالم المنظمات المتميزة (شبات والمصري، 2020:24)، وبالرغم من أهمية الريادة الاستراتيجية للمنظمات، إلا أن دراساتها تُعدّ من الدراسات الحديثة غير المكتملة بعد (Chousa ,et al,2019:476)، ومن العوامل التي يتم اختبار أثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية هي أبعاد رأس المال البشري بهدف تكوين موارد بشرية قادرة ومؤهلة، وذلك على قاعدة مفادها: أن الاستثمار في رأس البشري هو أفضل أنواع الاستثمار الذي يحتاج إلى زمن طويل نسبياً في التعلّم والتدريب، ولا فائدة من أية معرفة ما لم يتم بناؤها ووضعها موضع التطبيق العملي (Stewart,1997,2)، حيث تبلورت مشكلة البحث من خلال الاعتماد على الدراسة الاستكشافية جرت على عينة قوامها (50) مفردة على مدار ثلاثة أشهر (شباط، آذار، ونيسان) من عام 2023 لفروع شركة سيريتل في محافظتي دمشق وريفها، حيث وجد الباحث بأن شركة سيريتل تعاني من تسرب رأس مالها البشري الأمر الذي يقلل من فرص تحقيقها للريادة الاستراتيجية، ومن خلال ماسبق يُمكننا صياغة القضية البحثية مع تساؤلاتها على النحو الآتي:

التساؤل الرئيس الأول:

- ما أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها؟

❖ ونشتق منه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مدى توافر أبعاد رأس المال البشري من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في المنظمة المدروسة؟
2. هل يُعد رأس المال البشري بأبعاده عاملاً مُحفزاً في بلوغ الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في المنظمة المدروسة؟
3. ما أهم أبعاد الريادة الاستراتيجية التي تتبناها القيادات الإدارية الوسطى والعليا في المنظمة المدروسة؟

4. أي بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية الأكثر تأثراً بأبعاد رأس المال البشري من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في المنظمة المدروسة؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

1.4.1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار؟

2.4.1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة؟

3.4.1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص؟

4.4.1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو؟

5.4.1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية؟

6.4.1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة؟

التساؤل الرئيس الثاني:

- ما الأثر المعدل الذي تؤديه المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، نمط الشخصية، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل) في العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها؟

5-1- فرضيات البحث: Research Hypotheses

تم تنمية الفرضيات من خلال مراجعة أدبيات الدراسة منها دراسات: (غيش والعيسي، 2022)،

(Altarawneh, 2023)، وبناءً على مشكلة البحث وتساؤلاته يُمكن صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي:*

* تم تنمية وبناء فرضيات الدراسة وفق الطريقة الإيجابية وبأسلوب الفرضية البديلة اعتماداً على مخرجات الدراسة الاستكشافية التي أعطت تصوراً أولياً بوجود علاقة تأثير إيجابية تجمع بين متغيرات البحث بدرجة توافر متوسطة مبدئياً.

الفرضية الرئيسة الأولى (H₁):

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري تحقيق الريادة الاستراتيجية (تحقيق الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، تحقيق النمو، تحقيق الرؤية، وتحقيق المرونة) من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها.

❖ ونشتق منها الفرضيات الآتية:

- H_{1.1}. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار.
- H_{2.1}. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة.
- H_{3.1}. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص.
- H_{4.1}. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو.
- H_{5.1}. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية.
- H_{6.1}. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة.

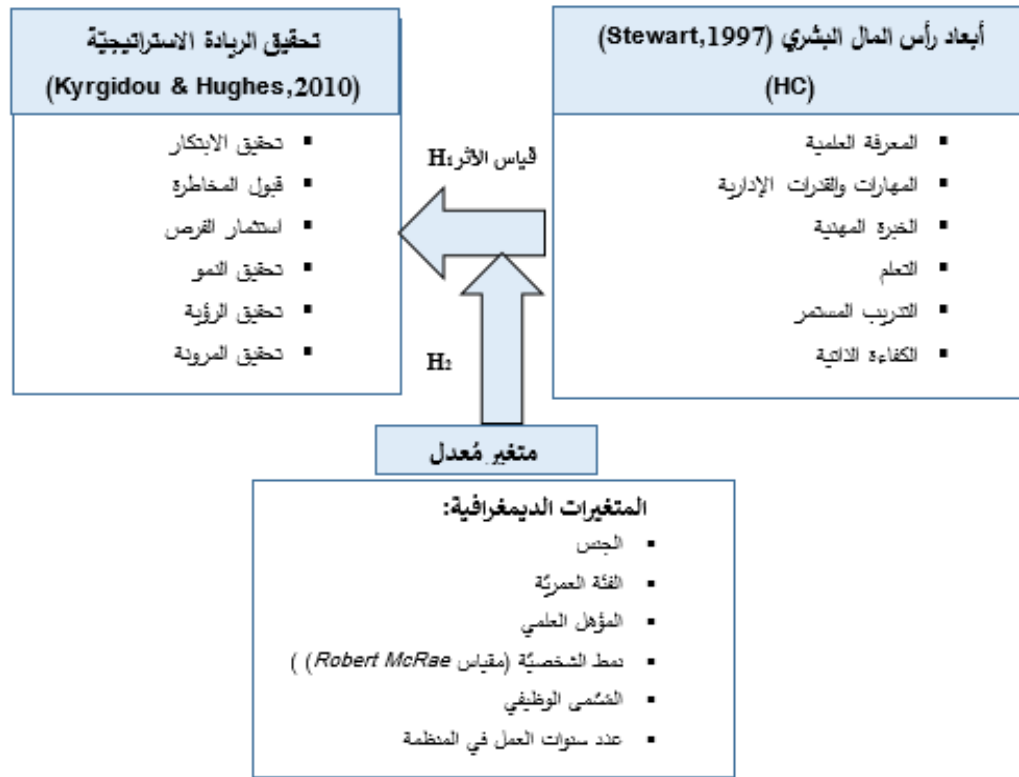
الفرضية الرئيسة الثانية (H₂):

يوجد هنالك أثر معدل للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، نمط الشخصية، المُسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل) للعلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها.

1-6- نموذج البحث: Research Model

تضمن مخطط الدراسة متغير الدراسة المستقل أو التنبؤي (أبعاد رأس المال البشري) بالجانب الأيمن، ومتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية) في الجانب الأيسر بوصفه متغيراً معيارياً يُمثل قضية الباحث، ومتغيرات مُعدلة (متغيرات ديمغرافية) باعتبارها متغيرات تقلب اتجاه العلاقة بين متغيرات البحث كما هو موضح في الشكل (1-1):

الشكل رقم (0-1): نموذج متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحث

تم تصميم نموذج البحث وفق الدراسات التي تم الاستشهاد بها على النحو الآتي:

- المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري): (فخري، 2021)، (الساعدي وآخرون، 2013)، (شيشابة والشارف، 2020)، (علي رمضان ونبق، 2018)، (البدارين وآخرون، 2013).
- المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية): (بن برطال، 2018)، (النويقة، 2014)، (الفتلاوي، 2017)، (عمر، 2017)، (محيسن وآخرون، 2021)، (Kyrgidou & Hughes, 2010)، (Yuan, Zhongfeng, & Yi, 2010)، (الفتلاوي، 2017)، (Rynor, 2001).
- المتغير المعدل (المتغيرات الديمغرافية): (Alkaabi, et al., 2023)، (EL Shiffa, et al., 2022).

1-7- متغيرات البحث: Research Variables

الجدول رقم (0-2): متغيرات البحث

طبيعة المتغير	الأبعاد	المفهوم
المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري)	المعرفة العلمية <i>Scientific Knowledge</i>	المعرفة: هي الاستخدام الكامل للمعلومات مع إمكانية المزاجية مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد، وبالتالي المعرفة تُعد ضرورية لاستمرار المنظمة، إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع (Kaman,2017:96).
	المهارات والقدرات الإدارية <i>Managerial Skills and Abilities</i>	المهارات الإدارية: هي نتيجة لتوافر القدرة التي يتم صقلها وتنميتها بالتعلم والتدريب والممارسة التي يكتسب الفرد خلالها الدقة والإتقان والسرعة في تنفيذ عمل محدد بسبب وجود القدرة اللازمة لأداء هذا العمل (Kim,2018:105).
		القدرات: مجموعة من الخصائص النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية، والتي تحرص المنظمة على تطويرها والمحافظة عليها لأطول فترة ممكنة ليتم الاعتماد عليها في تحقيق الأداء المستدام، حيث ترتبط بمجموعة خصائص منها الاتجاهات والسلوك والقدرة البدنية والفكرية التي يجب أن تتوافر في الفرد للقيام بعمل ما (السكارنة،2015:192-193).
	الخبرة المهنية <i>Professional Experience</i>	الخبرة المهنية: هي كل ما يكتسبه الأفراد ويزيد من قدرتهم على الاكتشاف وإجراء الدراسات العملية من خلال إنجازهم للأنشطة التي يقومون بها، والتي تتضمن القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، والقدرة على التعلم السريع وغيرها، لما لها دور مهم في بلوغ الأداء المستدام (شحاته،2017:35).
	التعلم والتدريب المستمر <i>Learning and Continuous Training</i>	التعلم: هو تغيير دائم ونسبي ومخطط في سلوك العاملين في المنظمة من خلال الممارسة والتجربة وتغيير سلوكيات غير المرغوبة إلى سلوكيات مرغوبة، ويُقاس مدى التقدم بالعلم بمدى التغيير في السلوك (شعلان،2018:209).
		التدريب المستمر: عملية منظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والسلوكيات المطلوبة لأداء أعمالهم الحالية والمستقبلية باستمرار (الجندي،2005:120).
المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)	الكفاءة الذاتية <i>Self- Efficacy</i>	الكفاءة الذاتية: هي مفهوم أساسي في نظرية الإدراك الاجتماعي لباندورا عام 1997م، ومفادها: أن الفرد يكتسب الخبرة ويتعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين ضمن سياق العلاقات الاجتماعية، وإيمانه بقدرته على تنشيط دوافعه وموارده المعرفية واتخاذ الإجراءات اللازمة ضمن الشروط المعطاة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح (الزبيدي،2017:220).
	تحقيق الابتكار <i>Innovation</i>	تحقيق الابتكار: الرغبة في دعم الإبداع والتجريب في إدخال منتجات أو خدمات بقبول جديدة، بحيث يتم رعاية الاختراعات والأفكار الجديدة حتى عندما لا تكون فوائدها واضحة على الفور (Lintunen, et al.,2022:303).
	قبول المخاطرة <i>Risk Taking</i>	قبول المخاطرة: يُمثل درجة استعداد الإدارة وقدرتها على تحمل الخسائر الكبيرة والمتوقعة على أثر دخول مشروع جديد أو إنتاج منتجات جديدة من أجل الحصول على فرص ممكنة في بيئات تتسم بعدم التأكد سواء كانت تلك المخاطر فردية أم مخاطر تنظيمية (Goddard,2020:76).
	استثمار الفرص <i>Opportunities Investment</i>	استثمار الفرص: العملية التي يحدد بواسطتها الفرد أو مجموعة من الأفراد الفرص وتحديد طرائق الوصول إليها من خلال الموارد المتوفرة وانتهازها لزيادة المبيعات أو دخول أسواق جديدة أو الانقضاض على المنافس (Kumar & Kumar,2020:16).

المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)	تحقيق النمو <i>Growth</i>	تحقيق النمو: يعبر النمو عن الطريقة التي تتبعها المنظمة عندما تسعى نحو تحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة من خلال خدمة المتعاملين معها عبر تقديم سلع وخدمات مبتكرة أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة (Games & Rendi,2019:12).
	تحقيق الرؤية <i>Vision</i>	تحقيق الرؤية: تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل إذ تمنح الرؤية إحساساً واضحاً بتوجه المنظمة نحو المستقبل، وتحدد الدور الذي تريد المنظمة أن تؤديه في بيئة الأعمال (Seidiaghilabadi, et al.,2018:293).
	تحقيق المرونة <i>Flexibility</i>	تحقيق المرونة: تعتبر المرونة مفتاح لنجاح المنظمات وبقائها واستمرارها في السوق بتوفير القابلية للتغيير والاستجابة السريعة لحاجات عملائها من السلع والخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة عبر تحليل ومعرفة تلك الحاجات وتوفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية والمعلوماتية للاستجابة لمتطلبات العملاء (Rialti, et al.,2020:9).

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع المذكورة أعلاه

1-8- أهمية البحث: Research Importance

1-8-1- الأهمية العلمية: Scientific Importance

- تستند دراستنا الحالية من الناحية النظرية (العلمية) إلى نظرية الاستراتيجية المستندة إلى موارد المنظمة، والتي تُعرف بنظرية (RBV) في محاولة لربط أبعاد رأس المال البشري بالريادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها من جانب، ومن جانب آخر تستند نظرية (RBV) إلى مدخل موارد المنظمة المرتكز على تحليل مجالات الجدارة (VRIO Analysis) (Barney,2002:416).

- تركز الدراسة الحالية على المدخل السلوكي لتفسير السلوك الريادي لمنظمات الأعمال بشكل علمي ومبرمج بالاعتماد على نموذج (Ajzen) للسلوك الريادي المخطط والذي "ينص أن السلوك الريادي له ثلاث أنواع من الاعتبارات هي: المعتقدات السلوكية، المعتقدات المعيارية، والمعتقدات السيطرة، والمعتقدات السلوكية، وعادةً ترتبط هذه المعتقدات بسلوك رائد الأعمال الناجح مثل: (بيل غيتس،ومارك زوكربيرغ). (Ajzen,2002:5).

1-8-2- الأهمية العملية: Practical Importance

- تقديم مادة علمية تُفيد القيادات العليا وصانعي القرار على بناء القدرات المحورية (Core Competencies) اللازمة لعمل العاملين في المنظمة التي تعتمد على السمات الشخصية لرأس المال البشري المؤهل والقادر على

مواجهة مشكلات الطلب من قبل العملاء وتقديمها بالجودة المناسبة، وهذا ما قد يُشكل إسهاماً إضافياً في بناء نظرية الاستثمار في رأس المال البشري أو نموذج للريادة الاستراتيجية عبر توظيف مصفوفات تحليل استراتيجية مثل (SPACE، Ansoff، GE، BCG، SWOT)؛ ممّا يجعل من دراسة الحالية تتسم بالأصالة والرصانة.

- إضاءة على أبعاد رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية من خلال إعداد دراسة واقعية في إحدى أكبر الشركات السورية والتي يفترضها الباحث إحدى النماذج المتقدمة على صعيد تلك الأبعاد، بحيث تجعل المديرين بمختلف مستوياتهم العمل على الاستفادة منها ويحتذوا بها، الأمر الذي من شأنه أن يُحفّز منظمات سورية أخرى نحو الاستفادة من هذه الحالة وتطويرها.

9-1- أهداف البحث: Research Objectives

الهدف الرئيس الأول:

✚ تحديد أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها. ونشتق منه الأهداف الفرعية الآتية:

1-9-1- الكشف عن مدى توافر أبعاد رأس المال البشري من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا

في شركة سيريتل للاتصالات.

1-9-2- تحديد أثر أبعاد رأس المال البشري - باعتبارها عاملاً مُحفزاً - في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

1-9-3- تشخيص واقع الريادة الاستراتيجية وتحديد أهم أبعاده ضمن الاستراتيجيات التي تتبناها القيادات

الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات.

1-9-4- تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية الأكثر تأثراً بأبعاد رأس المال البشري من وجهة نظر القيادات

الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات.

ونشتق منه الأهداف الفرعية الآتية:

O_{1.4.9.1}: اختبار درجة تأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار.

O_{2.4.9.1}: اختبار درجة تأثير أبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة.

O_{3.4.9.1}: اختبار درجة تأثير أبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص.

O_{4.4.9.1}: اختبار درجة تأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو.

O_{5.4.9.1}: اختبار درجة تأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية.

O_{6.4.9.1}: اختبار درجة تأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة.

الهدف الرئيس الثاني:

✚ تحديد الأثر المعدل الذي تؤديه المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، نمط الشخصية،

المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل) في العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية

من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة

دمشق وريفها.

10.1. فلسفة البحث ومنهجيته: Research Philosophy & Methodology

استخدم الباحث الفلسفة الوضعية (Positivism) كونه يتناول ظاهرة قائمة قابلة للقياس، والتي تقتض أن

الظواهر موجودة في الواقع بشكل مستقل عن الباحث (الممثل) الاجتماعي؛ أي إن الباحث مستقل ويبقى ذو موقف

حيادي (Saunders, et al., 2015:124)، أما عن سبب اعتماد الفلسفة الوضعية فيعود إلى طبيعة المشكلة بحدّ

ذاتها، حيث تعتمد على نظرية مكتشفة وموضوعة بشكل مُسبق وهي نظرية رأس المال البشري، فمشكلة البحث جدلية

وكانت نتائج الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة وتحديد أبعاد لمتغيرات البحث متباينة. كما تمّ اختيار المنهج

الوصفي الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة المدروسة، حيث تمّ تتبع الأدب القائم حول

موضوع الدراسة، واستعراض الدراسات السابقة المُتعرضة للموضوع واشتقاق الفرضيات البحثية منها، وذلك من خلال

الاعتماد على المدخل الاستنتاجي (Deductive) كمدخل للدراسة والاعتماد على أسلوب الدراسة الميدانية كاستراتيجية للبحث.

11-1- أدوات جمع البيانات: Data Collection Tools

11-1-1- المصادر الثانوية (Secondary Sources): تم الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة

التي تتناول رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية من خلال الاستعانة بالكتب والموسوعات والمعاجم والدوريات، بالإضافة إلى أرشيف المنظمة المدروسة بما يتعلق بمتغيرات البحث وفق ما سيتم عرضه ضمن المبحث الأول بالإطار العملي للبحث.

11-1-2- المصادر الأولية (Primary Sources): اعتمد الباحث على توزيع الاستبانة خصيصاً لهذا

الغرض وطور هذا الاستبانة بما يلائم تساؤلات الدراسة، كما تم الاعتماد على المقابلات شبه المخططة كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالمنظمة المبحوثة، كما هو موضح في الملحقين رقم (13،14).

الجدول رقم (3-0): المصادر المعتمدة في تصميم الاستبانة

المقياس	أبعاد المتغير	طبيعة المتغير
(فخري، 2021)، (شباشبة والشارف، 2020)	المعرفة العلمية	المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري)
(فخري، 2021)	المهارات الإدارية	
(الساعدي وآخرون، 2013)	القدرات	
(علي رمضان ونيق، 2018)، (الساعدي وآخرون، 2013)، (فخري، 2021)	الخبرة المهنية	
(فخري، 2021)	التعلم	
(البدارين وآخرون، 2013)	التدريب المستمر	
(Boakye، 2013)، (بن برطال، 2018)، (النويقة، 2014)	الكفاءة الذاتية	المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية)
(عمر، 2017)	تحقيق الابتكار	
(عمر، 2017)، (الفتلاوي، 2017)	قبول المخاطرة	
(عمر، 2017)	استثمار الفرص	
(الفتلاوي، 2017)، (Kumar & Kumar، 2020)	تحقيق النمو	
(محيسن وآخرون، 2021)، (Kyrgidou & Hughes، 2010)	تحقيق الرؤية	
(Yuan، Zhongfeng، & Yi، 2010)، (الفتلاوي، 2017)، (Rynor، 2001)	تحقيق المرونة	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات السابقة التي تم استخدامها	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل	المتغير المعامل (المتغيرات الديمغرافية)
(EL Shiffa,et al.,2022)، (Alkaabi,et al.,2023).	نمط الشخصية	(EL Shiffa,et al.,2022)، (صقور، 2023)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الأدبيات السابقة التي تم استخدامها

12-1 - مجتمع البحث، وعينته: Research Population and its Sample

إن المجتمع المستهدف يتضمن العاملين الموجودين في المستويات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات الخلوية العاملة في مدينة دمشق وريفها، والبالغ عددهم وسطياً (200)، وذلك حسب بيانات شركة لعام (2023). وفيما يتعلق بتحديد عدد أفراد عينة البحث، فإن الحجم الأنسب لعينة البحث في بحوث الأعمال يتراوح بين (30 و 500) مفردة (Sekaran and Bougie,2016)، ولتحديد العدد الأنسب لبحثنا قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة المماثلة من حيث أبعاد ومكان ومجتمع الدراسة منها: (Yu,2023)، (Abdullah & Ramadan,2021)، وبالتالي فإن الحجم المناسب للبحث هو (132) مفردة بالاعتماد على مقياس (Hughes & Morgan,2007) الذي يعتمد على معادلة (Moore,et al.,2003:92) وفق المؤشرات الآتية:

$$n = \left[\frac{Z}{2 * m} \right]^2 = \left[\frac{1.96}{2 * 0.05} \right]^2 \approx 384 \text{ مفردة}$$

حيث: N: حجم المجتمع (200) M: درجة الاحتمالية (50%) Z: مستوى الثقة عند 95% (1.96)

$$n = \left[\frac{n*N}{N+n-1} \right] = \frac{384*200}{200+384-1} \approx 132 \text{ مفردة (معامل التصحيح)}$$

أي الحد الأدنى الواجب سحبه يبلغ (132) مفردة، وبما أن استراتيجية البحث المتبعة هي دراسة الميدانية، سيعتمد الباحث على أسلوب العينة القصدية لمفردات العينة، حيث تم استهداف المديرين والعاملين في أقسام (وحدة تخطيط الشركة، إدارة الخدمات الرقمية، إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية والشؤون التنظيمية، إدارة تقانة المعلومات، إدارة المخاطر، إدارة الجودة وغيرها)، وذلك بما يتناسب مع متغيرات البحث وطبيعتها، وفي سياق متصل قام الباحث بتوزيع (170) استبانة تحسباً للاستبانات غير المسترجعة وغير القابلة للتحليل خلال الفترة الممتدة من بداية شهر آب

لغاية شهر تشرين الثاني ولمدة أربعة أشهر من عام 2023م، حيث بلغت عدد الاستبانات الموزعة (170) استبانة مثَّلت 85% من مجتمع البحث، تم استرجاع (152) استبانة بنسبة بلغت (89.41%)، أُستبعد منها (8) استبانات غير صالحة للتحليل بنسبة (5.26%)، كما بلغ عدد الاستبانات غير المستردة (18) بنسبة بلغت (10.59%) ليُصبح العدد النهائي الذي تم تحليله هو (144) أي ما يُمثل نسبة (84.70%) من عينة البحث، وهي نسبة جيدة في الدراسات الاجتماعية، كما تمّ توظيف أسلوب المقابلات شبه المخططة بهدف ربط نتائج المقابلات بالنتائج التي تمّ الوصول إليها من الاستبانة، حيث بلغت عينة المقابلة (8) مفردة تمّ اختيارهم بشكل قصدي.

الجدول رقم (4-0): مقترح عينة المقابلة في شركة سيريتل للاتصالات

رقم المقابلة	المسمى الوظيفي	تصنيف الإدارة	زمان المقابلة (7 أشهر)	مكان المقابلة	نوع المقابلة	
1	مدير	الإدارة العليا	شهر آب/2023	مركز الإدارة العامة	مقابلات فردية (شخصية)	
2	رئيس قسم	إدارة الوسطى	شهر آيلول /2023			
3	تقني معلومات		شهر تشرين الأول /2023			
4			شهر تشرين الثاني /2023			
5			شهر كانون الأول /2023			
6	موظف إداري			شهر كانون الثاني/2024	مراكز سيريتل في دمشق وريفها	مقابلة الكترونية (باستخدام تطبيق الواتساب-فيديو)
7						
8						

المصدر: من إعداد الباحث

13.1. حدود البحث: Research Limitations

A. الحدود الجغرافية أو المكانية (Geographical Limitations): بغرض معالجة القضية البحثية المطروحة

والتحقق من مدى صحة الفرضيات المقدمة، قمنا باختيار مركز الإدارة العامة لشركة سيريتل للاتصالات الخلوية

العاملة في سورية موقعاً لإجراء الدراسة، والتي تتخذ من محافظتي ريف دمشق ودمشق مركزاً لها.

B. الحدود الزمانية (Time Limitations): تم إنجاز هذا البحث خلال الفترة الزمنية الممتدة من بداية شهر أيلول

من عام 2022 لنهاية شهر نيسان من عام 2024م بمعدل [سنة، 8 شهور، وأسابو

C. الحدود البشرية (Human Limitations): تتمثل الحدود البشرية في تحديد مجتمع البحث، ويتكون هذا المجتمع من جملة أفراد أو جماعات عدة بحيث اقتصر على العناصر البشرية المتمثلة بالكادر الإداري الواقع في الإدارة الوسطى والعليا من رتبة مدير الإدارة المركزي ومديري الفروع ومعاونيهم ورؤساء الأقسام الموجود في الإدارة العامة لشركة سيريتل للاتصالات الخلوية العاملة في مدينة دمشق وريفها.

D. الحدود العلمية (الموضوعية) (Scientific Limitations): استند الباحث في تحديد أبعاد رأس المال البشري (HC) على نموذج (Stewart,1997:67) وفق الأبعاد الآتية (المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، الخبرة المهنية، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية)، كما تم دراسة متغير تحقيق الريادة الاستراتيجية وفق نموذج (Kyrgidou & Hughes,2010:47) المرتكز على الأبعاد الآتية (تحقيق الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، تحقيق النمو، تحقيق الرؤية، وتحقيق المرونة)، وبوجود المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، نمط الشخصية، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل في المنظمة) كمتغيرات مُعدلة.

خاتمة الفصل الأول: Summary

اختص هذا الفصل بعرض الإطار المنهجي العام للبحث من خلال صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته، بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة سواءً بربط متغيرات الدراسة مع متغيرات إدارية أخرى أو دراسة ارتباطها مع بعضها البعض، وفي ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته تم تحديد أهداف البحث بعد بيان الأهمية النظرية والعملية له، وصياغة الفرضيات: رئيسية وفرعية، ومن ثم بناء نموذج متغيرات الدراسة، كما تم تحديد مجتمع البحث وعينته الملائمة لتمثيله، وذلك وفق الدراسات السابقة وباعتماد على قوانين ومنهجيات علوم الإدارة، بالإضافة إلى تحديد مصادر جمع البيانات الأولية والثانوية وحدود الدراسة المكانية، الزمانية، البشرية، والموضوعية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

The Theoretical Framework of the Research

المبحث الأول: أبعاد رأس المال البشري

المبحث الثاني: الريادة الاستراتيجية

المبحث الثالث: العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري والريادة

الاستراتيجية

المبحث الأول

أبعاد رأس المال البشري

- مقدمة: Introduction

تقف المنظمات اليوم على أعتاب مرحلة جديدة، تسودها تحديات متنامية من الغموض وعدم التأكد وارتفاع مستوى التعقيد في البيئتين الداخلية والخارجية، حيث أن هذه المرحلة مهد لولادتها تغيرات عديدة قرابة ثلاثة عقود من الزمن، على رأسها ترسخ رأس المال البشري بمختلف أبعاده كمورد استراتيجي وحيوي مهم لضمان تقدم المجتمعات والمنظمات* على حدٍ سواء، حيث يرى الكثير من الباحثين أن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها لا يكون إلا بتوافر موارد بشرية قادرة وراغبة، وأن بناء القدرة عند الموارد البشريّة هي محصلة تفاعل العديد من الممارسات (الفنية / التنفيذية) والسلوكية معاً والتي تُؤثّر في نفسية العاملين فيها ومن ثم على أدائهم، حيث وصف (Thomas Stewart) رأس المال البشري بأنه "الشيء الذي لا يُمكن أن تلمسه بالرغم من أنه يجعلك ثرياً" (Stilees & Kulvisaechana, 2003:6)، كما تنوعت البحوث التي تتناول المفهوم لتغوص في تفرعاته وتفاصيله بعمق، انطلاقاً من هذا التنوع قام الباحث بمراجعة أدبيات علم الإدارة التي تتناول رأس المال البشري، وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يُعدّ من الاكتشافات الجديدة، وإنما يدخل ضمن صلب التأكيد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري (HC)** في دفع عجلة التنمية والتطور، ولقد تناولنا في هذا المبحث نشأة وتطور رأس المال البشري، لنُبين مفهومه وأهميته، لننتقل منها نحو بيان أبعاد رأس المال البشري ومؤشرات قياسه، كما سنستعرض أبرز نظريات

* تم اعتماد مصطلح " منظمة " للتعبير عن أي شكل من المجموعات التي تعمل مع بعضها البعض بشكل هادف ومنظم لتحقيق أهداف محددة، وقد وردت تسميات عديدة في أدبيات الأعمال مثل: شركة، مؤسسة، منشأة وغيرها. ولكن قام الباحث بالاعتماد كلمة " منظمة " للتعبير عن تلك الأشكال بكلمة واحدة فقط.

**HC: تم استخدام هذا الاختصار للدلالة على مصطلح (رأس المال البشري).

الاستثمار في رأس المال البشري لنختتم بالمعوقات التي تقف بين المنظمة وبين تحقيقها لإدارة فعّالة لرأس المال البشري.

1-1-1- نشأة وتطور رأس المال البشري: Emergence & Development of HC

ظهر مفهوم رأس المال البشري (Human Capital) بعد أن كانت الأصول المادية هي الثروة الحقيقية لدى المنظمات ومعيّارٍ محوريّ لتمييز أدائها. وبذات الوقت شهدت قضايا رأس المال البشري تطوراً استثنائياً منذ بداية التسعينيات القرن الماضي، وقد دفع الكثير من الأكاديميين والمهنيين إلى اعتبار رأس المال البشري عاملاً رئيساً في عملية خلق القيمة لأصحاب المصلحة (Viedma Marti, 2007:245)، ونتيجة لذلك جاءت التطورات الأخيرة إلى حدٍ كبيرٍ على شكل مقالات علميّة في مجال إدارة الأعمال، ولقد تطور استخدام هذا المفهوم ليُمثل القدرة العقلية التي تمتلكها المنظمات، والتي لا يُمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة (منصور، والخفاجي، 2008:210).

1-1-1-1 المرحلة الأولى: إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقدرات البشرية

كانت بداية هذه المرحلة في القرن السابع عشر، حيث أكد كلٌّ من (Petty & Guthrie, 2000) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرحا موضوع اختلاف نوعية العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية، حيث شكل هذا الجهد قاعدة بحث استدلالية في رأس المال البشري (HC). وفي عام 1776م أثار (Adam Smith) في كتابه "ثروة الأمم" تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وفي جودة مخرجات العمل وطالب بأن تتحدد الأجور على وفق ما يبذله العامل من جهد، وقت، وتكلفة لإنجاز المهام بشكل المطلوب. وفي عام 1890م أكد (Alfred Marshall) أنّ رأس المال الذي يستثمر في العنصر البشري هو أفضل استثمار للمنظمة (2020:565)، (Elena & Bruno)؛ لاعتباره يتميّز بسمّة لا تتوفر في غيره من رؤوس الأموال وهي أنّ منحنى إنتاجيته يتصاعد باتجاه خبراته ومهاراته نفسه (عبد الصمد، 2020:44-42).

1-1-1-2- المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقدرات الذهنية

مع بداية الثمانينيات من القرن العشرين بدأت منظمات الأعمال تُدرك أن أصولها غير الملموسة ورأس مالها البشري، كانت المحدد الرئيس في كثير من الأحيان لأرباحها، فمثلاً في اليابان سنة 1980م لاحظ (Itami) اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي بين اليابانيين، وبعد دراسات متواصلة ومعقدة قام بها توصل إلى أن الاختلاف يعود إلى كتلة الأصول غير الملموسة، وفي السويد قام (Karl-Erik Sveiby) في عام 1986م بنشر كتاب صغير باللغة السويدية بعنوان: (The Know – How Company)، والذي أوضح فيه ضرورة الاهتمام بالأصول الغير ملموسة وكيفية إدارتها بشكل فعال. وعليه شهدت المرحلة ثلاث حوادث جاءت تتويجاً للجهود البحثية؛ أولها عام 1990م عندما أطلق (Ralph Stayer) وهو مدير شركة (John Soniville) للأطعمة، وهو أول من أشار بقوله في السابق "كانت المصادر الطبيعية تُشكل أهم مكونات الثروة القومية، أما الآن فقد حُلَّ محلها رأس المال البشري الذي يُعد أهم مكونات الثروة"، وثانيهما عندما كتب (Stewart) في عامي 1991م و1994م مقالين حول القوة الفكرية أو الذهنية (Brain Power) في المنظمة، ناقش فيها قدرة العاملين في المنظمة بالاعتماد على قدراتهم الذهنية لتحقيق النجاح والربحية، وثالثهما في عام 1991م عندما تم تعيين (Leif Edvinssen) كأول مدير يُعين لإدارة رأس المال البشري من قبل المنظمة (Skandia) السويدية إلى خدمات التأمين والمالية، وفي عام 1993م اهتمت منظمة (Dow Chemical) للكيماويات في تحقيق أرباحها جديدة من خلال استثمار رأس مالها البشري.

1-1-1-3- المرحلة الثالثة: تكتيفات الجهود البحثية وولادة نظرية (HC)

بداية من منتصف التسعينيات هناك اتجاهين للبحث ودراسة رأس المال البشري؛ الاتجاه الأول اهتم بالمعرفة وتحديد مسار القدرة الفكرية، وركز هذا الاتجاه على خلق وتوسيع نطاق المعرفة في المنظمة، ومن بين رواد هذا الاتجاه (Edvinson،Sveiby،Stewart)، والاتجاه الثاني مهتم بكيفية تحقيق الأرباح في المنظمات من خلال الموارد البشرية والأصول غير الملموسة، ومن رواد هذا الاتجاه (Teece،Sullivan،Itami)، (Harrison & Sullivan, 2000:33). فقد تواصلت الجهود البحثية في مطلع الألفية الثالثة، ففي عام 2003م تم عقد مؤتمر

نيويورك حول رأس المال البشري وإدارته، كذلك أشار (M.Koenig) في عام 2003م في مقال له بعنوان: "انبعاث رأس المال البشري: تأكيد التحول من القياس إلى الإدارة".

1-1-2- مفهوم رأس المال البشري وتصنيفاته: HC Concept & Classifications

1-1-2-1- التعريف اللغوي: ينقسم مصطلح رأس المال البشري إلى قسمين: الجزء الأول " رأس المال "

والجزء الثاني "البشري".

- رأس المال (Capital): هو المجموع الكلي للأصول غير البشرية التي يُمكن امتلاكها وتبادلها في سوق ما، ويتضمن كل أشكال الملكية الحقيقية بما فيها من العقارات السكنية بالإضافة إلى رأس المال المادي الذي يُمثل كل أشكال الثروة التي يُمكن نقلها أو المتاجرة بها في السوق (المشهداني والزيدي، 2016، ص.273).

- البشري (Human): مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة ذات المقدرات المتميزة على شغل الوظائف الفنية والإدارية بامتلاكهم للقدرات الإبداعية؛ لوجود علاقة تربطهم مع المنظمة وهي السعي إلى الوصول نحو تحقيق الهدف المشترك (سليم، 2019، ص.39).

1-1-2-2- التعريف الاصطلاحي (HC): يُعدُّ رأس المال البشري مجموعة من الموارد غير الملموسة في

المنظمة التي تُمثل المعرفة، المهارات والقدرات، والخبرات التي تمنح المنظمة ميزتها بحيث تكون قادرة على التغيير الذي يكون دافعاً لبقاء المنظمة على المدى الطويل (Baron &Armstong,2007:20).

الجدول رقم (1-2): مفهوم رأس المال البشري اصطلاحاً من وجهة نظر الباحثين

المرجع	التعريف
(الجمل وعمران، 2021:266)	يُشير رأس المال البشري إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة، ويوجد بمن يتمتعون بالقدرات المعرفية التي تخلق الإبداعات الممكن تحويلها إلى أرباح؛ ممّا يُحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية.
(موات، 2019:144)	رأس المال البشري هو نتاج لعمليات متتابعة معقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، إذ يتمثل رأس المال البشري بالأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمهارات الخاصة بتوليد الثروة إلى المنظمة.
(Jacobs,2013:1)	رأس المال البشري هو مفتاح مستقبل لأي منظمة حيث يكمن في مواهب أفرادها العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، كما يُعد رأس المال البشري عاملاً مهماً في تحقيق النجاح الاقتصادي على المدى الطويل.
(Obisi & Anyim,2012:129)	رأس المال البشري يتمثل بالمواهب والمهارات والكفايات وغيرها من المزايا التي يمتلكها الأفراد، والتي يُمكن توظيفها بصورة أفضل لمنح المنظمة المزيد من المنافع.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أدبيات الدراسات السابقة في مجال رأس المال البشري

ومن خلال تحليل العينة السابقة من التعاريف المتعلقة برأس المال البشري، يُميل الباحث إلى تبني التعريف الآتي لرأس المال البشري بأنه: القوى العاملة التي تمتلك المهارات والكفايات والخبرات المكتسبة من العمل في المنظمة بحيث تكون قادرة على إدخال التعديلات أو التغيرات الجوهرية وإنتاج الأفكار الجديدة وتبني أساليب متطورة على كل شيء في المنظمة بفضل إبداع العقول البشرية التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعل المنظمة قادرة على التميز عالمياً من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء وخاصة في ظل تعاظم دور العلم والمعرفة في تحديد القدرة التنافسية للمنظمات.

1-3-1- أهمية رأس المال البشري: Human Capital's Importance

تتجسد أهمية رأس المال البشري وفق دراسة (الراشدي، 2017:42) وفق الآتي:

- يسهم بشكل مباشر في تحقيق التقدم التقني، حيث يعد مصدراً مهماً من مصادر النمو الاقتصادي.
- يُساعد رأس المال البشري على خلق المعارف الجديدة، وتحقيق الميزة التنافسية إلى المنظمة.
- إن دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة المنتج؛ لأن المعرفة والخبرة يتم نقلها بين الأفراد عبر الزمن.

بالمقابل أشارت دراسة (الزبيدي، المشهداني، 2016:273) إلى أن رأس المال البشري يُمثل الثروة الوحيدة التي لا يُمكن أن تُقلد بسهولة، كالمعرفة والمهارات والخبرة، فهو الدرب الوحيد للتنافس في اقتصاد المعرفة اليوم.

كما تُبين المعايير الآتية للتدليل على الأهمية الاستراتيجية لرأس المال البشري في المنظمة وفق الآتي:

- يقول (Peter Drucker): "نحن نعلم أن مصدر الثروة يرتبط بالعنصر البشري على وجه التحديد، حيث إذا طبقنا المعرفة على المهمات العادية نسميها الإنتاجية (Productivity)، أما إذا طبقنا المعرفة على المهمات الجديدة نسميها الابتكار (Innovation)؛ وهذا يعني أن المعرفة تستطيع أن تُحقق هذين الهدفين بأن معاً"
- (Baker, 2007:99).

- يقول (Yogesh Malhotra): "أن المنظمة التي تمتلك رأس المال البشري يكون لها القدرة على المحافظة

على مستوى متفوق من المعرفة؛ بما يؤدي إلى تقوية الأداء التنظيمي (Malhotra,1997:295).

من خلال ما تم ذكره سابقاً يمكننا أن نقول: إن رأس المال البشري يُعد مفتاح النجاح الاقتصادي العالمي،

وأن مفتاح مستقبل أي منظمة يكمن في مواهب أفرادها العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، كما يُعد رأس المال البشري عاملاً

مهماً في تحقيق النجاح الاقتصادي على المدى الطويل، كما أنه الأكثر قيمةً في عصر المنافسة العالمية التي تبحث

عن أفضل المواهب.

1-1-4- أبعاد (محددات) رأس المال البشري: Human Capital's Dimensions

أدت أبعاد (محددات) رأس المال البشري دوراً كبيراً في تطوير نظرية رأس المال البشري (HC)، كونها تهتم

في إيجاد رصيد متراكم من المعارف والمهارات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها العاملين من خلال التعلم المستمر

والدورات التدريبية التي يحصلون عليها، والخبرات التي يكتسبونها خلال مدة عملهم (Stewart,2007:2)، كما أن

معظم الأدبيات تشير إلى أن المعارف، المهارات والقدرات، الخبرات، التعلم والتدريب المستمر، والكفاءة الذاتية لا تُعدُّ

أبعاداً إلا إذا انطبقت عليها المقاييس الآتية (Tovstiga & Tulugurova,2007:699):

- متفردة (Unique): أي أنها متميزة ولا يوجد من يملك المعرفة أو المهارات نفسها عند المنافسين.

- استراتيجية (Strategic): أي أن المهارات المعارف التي يمتلكها العاملون لها قيمة على المدى الطويل، بحيث

تجعل العميل يدفع ثمناً معيناً لقاء الحصول عليه.

الجدول رقم (2-2): أبعاد رأس المال البشري من وجهة نظر الباحثين

الولاية والإقليم	الإبداع	المكانة الوظيفية	مواقف الفرد	الدافعية	اتجاهات العاملين	الكفاءة الذاتية	الخبرة المهنية	التعلم والتدريب المستمر	المهارات والقدرات الإدارية	المعرفة العلمية	اسم الباحث والسنة
	★						★		★	★	(فخري، 2021)
								★	★	★	(الياسري وصالح، 2021)

الولاء والانتماء	الإبداع	المكانة الوظيفية	مواقف الفرد	الدافعية	اتجاهات العاملين	الكفاءة الذاتية	الخبرة المهنية	التعلم والتدريب المستمر	المهارات والقدرات الإدارية	المعرفة العلمية	اسم الباحث والسنة
						★					(Jusriadi, <i>et.al.</i> , 2021)
			★			★					(Domuratha, <i>et.al.</i> , 2020)
	★					★	★			★	(المدھون، 2020)
		★							★		(Naphat Wuttaphan, 2017)
			★		★				★	★	(Tomer, 2015)
						★	★	★		★	(Odion'g & Omolo, 2014)
							★		★	★	(الساعدي وآخرون، 2013)
	★						★	★	★	★	(Luthans, <i>et.al.</i> , 2007)
★	★					★	★		★		(Hsu, <i>et al.</i> , 2007)
							★		★	★	(Daft & Marcic, 2006)
			★					★			(Bonits & Fitz-enz, 2002)
									★	★	(Baptiste, 2001)
									★	★	(Leana & Buren, 1999)
					★				★	★	(Molyneux, 1998)
									★	★	(Zucker, <i>et al.</i> , 1998)
					★				★		(Roos, <i>et.al.</i> 1998)
				★					★	★	(Seviby, 1997)
						★	★	★	★	★	(Stewart, 1997)
	★				★				★	★	(Roos, <i>et.al.</i> 1997)
1	5	1	3	1	4	6	8	5	61	15	التكرار
4.5 %	22.7 %	4.5 %	13.6 %	4.5 %	18.1 %	27.2 %	40.9 %	%22.7	76.1 %	71.4 %	نسب تنبئي كل بعد من أبعاد رأس المال البشري

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات المذكورة أعلاه

من خلال الجدول السابق يُظهر لنا أنَّ معظم الباحثين يتفقون على أن الأبعاد المثلى لقياس رأس المال

البشري وإدارته هي أبعاد: 1. المعرفة العلمية، 2. المهارات والقدرات الإدارية، 3. التعلم والتدريب المستمر، 4. الخبرة

المهنية، 5. الكفاءة الذاتية لقياس رأس المال البشري، حيث تُعد هذه الأبعاد شاملة والأكثر تكراراً واستخدماً لقياس رأس المال البشري (Stewart, 1997:67).

1. المعرفة العلمية: (Scientific Knowledge)

إن دراسة المعرفة ترتبط بالعديد من الأحداث والأبحاث المعاصرة، والتي أفرزت لاحقاً ما يُسمى (إدارة المعرفة)، وانطلاقاً من هذا التنوع في إرجاع نشأة مفهوم المعرفة قمنا بإجراء مسحٍ لأدبيات الإدارة التي تتناول مفهوم المعرفة وإدارتها، وذلك بغرض عرضها، والتعريف من خلالها إلى آلية تطور ذلك المفهوم، حيث تم تداوله تاريخياً بأشكال متعددة، متخذاً شكلاً تطویرياً عبر الأجيال المتعاقبة، ولتوضيح آلية تطور مفهوم المعرفة وصولاً إلى إدارة المعرفة.

كما يُميل الباحث إلى تبني التعريف الآتي لمفهوم المعرفة العلمية: بأنها تُمثل حالة الإدراك والفهم والتعلم، وترتبط بحالة واقع أو مشكلة معينة، وفي الوقت ذاته تُعبر " المعرفة " عن حالة التبصر والفهم التي تنعكس على المقدرة العملية باعتبارها المصدر الأساسي للعمل ببراعة، وعند نقل المعرفة إلى الآخرين، وتطبيقها بصورة متكررة تؤدي إلى تراكم الخبرات وعند استعمالها تزيد مستوى الحكمة.

2. المهارات والقدرات الإدارية: Managerial Skills and Abilities

- المهارات: هي القدرة على استعمال معرفة الفرد بفاعلية في الوقت المناسب للأداء وهي بمقام قدرة متطورة وهي على نوعين الأول يطلق عليها المهارات السهلة أو اللينة (Soft Skills)، وهي التي قد تطورت نتيجة الخبرة والممارسة والمعرفة المتراكمة، والثاني المهارات الصلبة (Hard Skills) التي تتطلب المنظمات الطموحة إلى اجتذابها بما يُحقق لها ميزة تنافسية لا يُمكن تقليدها (حسن وحرز، 2018:344).

- القدرات: هي مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، والتي تطورها وتحافظ عليها لأطول فترة ممكنة لاعتمادها في تحقيق الأداء المستدام (الزبيدي وعباس، 2014:27).

وعرفت القدرات أيضاً: "بأنها المعرفة والمهارات والخبرة التي يمكن تحديدها وقياسها فضلاً عن الخصائص المرتبطة بها، كالاتجاهات والسلوك والقدرة البدنية والفكرية التي يجب أن تتوافر في الفرد للقيام بعمل ما (التز، 2018:136). ويختلف الباحثون في تصنيف المهارات، إلا أن أهم تصنيف هو تصنيف (Celile Dejoux)، حيث صنفتها إلى خمسة تصنيفات، وهي (الطائي والعبادي، 2015:165):

- المهارات الفنية (*Technical Skills*): تعني قدرة أو قابلية العاملين على إتقان المهام الملقاة على عاتقهم.
 - المهارات الإدراكية (*Cognitive Skills*): قدرة العاملين على التطوير والابتكار والتجديد في أثناء ممارستهم للعمل، ومن مميزات هذه المهارة الطلاقة والمرونة والأصالة، والحساسية للمشكلات.
 - المهارات الشخصية (*Personal Skills*): قدرة العاملين على وصف ظواهر أو سلوك إداري معين، ثم تحديد أسبابها.
 - المهارة الإنسانية (*Human Skills*): هي قدرة العاملين على التعامل مع بعضهم البعض في جميع المستويات الإدارية بطريقة حضارية.
 - المهارات الإدارية (*Managerial Skills*): هي التي تُوجّد مكونات الأداء في إطار التوجّه الاستراتيجي إلى المنظمة.
- في ضوء ما سبق يُمكن القول: إنّ منظمات الأعمال يجب أن تركز على المورد البشري الذي يصعب استبداله، والذي يُنتج قيمة مضافة مرتفعة، وذلك من خلال الاستثمار الفعّال فيه لتشجيعه على الإبداع والإنتاج وزيادة القيمة المضافة التي يُحقّقها.

3. الخبرة المهنية: (*Professional Experience*)

- 3.1. الخبرة لغةً: تعني العلم بالشيء، يُقال خبر الشيء وعرف حقيقته (معجم المعاني الشامل، د.ت.).
- 3.2. الخبرة اصطلاحاً: معرفة أدائية أو معرفة خاصة تُكتسب من خلال الممارسة أو عن طريق التجربة، وهنا نجد أن هذا التعريف يوحي بأن الخبرة تُكتسب من خلال تكامل عنصرين هما: الممارسة والتجربة، كما أُعطي للخبرة

معنى المعرفة الأدائية، بمعنى أن كل أداء يُنجز بطريقة مُعينة بترافق مع مسار تقويم أو تصحيح الأخطاء الذي يقود إلى الخبرة مع مرور الزمن.

3.3. الخبرة المهنية اصطلاحاً: مُصطلح يُشير إلى صلاحية العامل للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة

تُحددها القوانين واللوائح التنظيمية، ومن ثم فإن العامل في هذه الحالة يستمد حقه في الترقية من القوانين واللوائح المباشرة، وهذه اللوائح تقوم على أساس أن الوقت كفيلاً بأن يُحدد العامل الممتاز من العامل الضعيف، وأن هنالك علاقة وثيقة بين عدد سنوات خدمة العامل وكفايته الوظيفية، وأن العامل يكتسب بالأقدمية خبرةً ودراية (عفيفي، 2007: 20).

مما سبق نجد أن الخبرة المهنية تُمثل الكفاية والمهارة والمعرفة المكتسبة عن طريق التجربة والممارسة في العمل، والتي تؤدي إلى التجديد والإبداع والتطوير التنظيمي.

4. التعلّم والتدريب المستمر (Learning and Continuous Training)

1.4. مفهوم التعلّم ونشأته: (Learning Concept and Beginning)

يُمكن تتبع التطور العلمي للتعلّم عبر مداخل عدّة، ولكن الإسهام الأهم في ذلك يعود إلى مجالات علم النفس وعلى امتداد زمني طويل. وفي هذا السياق يُمكن رصد عددٍ متنامٍ من التعاريف التي حاولت تفسير مفهوم التعلّم وطبيعته السلوكية أو الإدراكية أو الاجتماعية، ولكن في الغالب إن هذه التعاريف تمحورت حول مفهوم التغيير في السلوك أو الأداء وهذا ما يُلاحظ من خلال تعريف (Genge) الذي رأى أن التعلّم عبارة عن "تغير في السلوك أو تعديل في الأداء" وتعريف (Skinner) الذي أشار إليه بأنه "تشكيل أو تعديل سلوك الإنسان"، وكذلك (Guilford) حيث عرّف التعلّم بأنه "تغير في السلوك ناتج عن استثارة"، و(Thorndike) الذي فسّره بأنه: "تغير في الأداء أو تعديل في السلوك ناتج عن الخبرة" (الأيوبي، 2013: 22). وعلى هذا المنظور حظي مفهوم التعلّم باهتمام واسع من قبل الباحثين والممارسين منذ ما يزيد على خمسة عقود، باعتباره أحد المداخل الإدارية الهادفة إلى تحقيق قيمة استراتيجية تضمن سيرورة المنظمات وتطورها، ومنذ ذلك الحين شهد هذا المجال تطوراً معرفياً مذهلاً

يُمكن وصفه بالظاهرة العلمية (Bapuji & Crossan,2004:399) تمثلت في حدوث تنامٍ مُتسارع لحجم وطبيعة الكتابات والمساهمات العلمية ذات الصلة. وبناءً على ملاحظة (Bapuji) و (Crossan) وبهدف تقدير مدى النمو الذي شهدته أدبيات التعلم، قام الباحث باستخدام قاعدة بيانات المنشورات (EBSCOhost) لإجراء بحث حول عدد الأدبيات التي تمّ إعدادها خلال الفترة الممتدة من عام 1990 وحتى نهاية عام 2012 والتي تتضمن في عناوينها و/أو مصطلحاتها الرئيسة على مصطلح " التعلم التنظيمي (Organizational Learning) "، من خلال البحث المُستمر تبين أن هنالك نمواً في عدد الأدبيات التعلم التنظيمي يفوق 2000% مقارنة بالعام 1990، ونمواً يزيد عن 180% خلال العقد الماضي.

ومن خلال تحليل العينة السابقة من المفاهيم المتعلقة بالتعلم في المنظمات وغيرها من التعاريف يقترح الباحث التعريف الآتي لمفهوم التعلم: بأنه عملية المُستمرة تنطوي على اكتساب المنظمة - بشكل مخطط أو غير مخطط - على معرفة جديدة، وتفسيرها وتوزيعها وتخزينها؛ ممّا يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك المنظمة .

2.4. مفهوم التدريب وأهميته: (Training Concept & Importance)

يُمثل التدريب "إجراء مُنظم يرمي إلى تحقيق التعديل الإيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وصقل المعارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعاملين والإدارة " (بن عنتر، 2020:88-89).

الجدول رقم (2-3): أهمية التدريب بالنسبة إلى المنظمة والعاملين

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين	أهمية التدريب بالنسبة إلى المنظمة
- توضيح أدوار العاملين وتمكينهم من حل مشاكلهم في العمل - زيادة درجة الدافعية نحو الأداء، وخلق فرص للنمو والتطوير لدى العاملين - وسيلة لتحقيق الرفاهية لدى العاملين من خلال التدريب الجماعي، وتنمية القدرات الذاتية التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية	- تحسين الإنتاجية والأداء من خلال رفع الكفاية وتقليص الوقت الضائع وتكاليف المواد الإنتاجية - توليد الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو المنظمة للحفاظ على ولاء العاملين - بناء قاعدة فعّالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية؛ ممّا يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة

المصدر: (بن عنتر، 2020:93)

ومن خلال ما تقدم يُمكن القول بأن التدريب يُعد أسلوباً فعالاً في تنمية مستوى الأداء الوظيفي؛ لأنه يسمح باستثمار رأس المال البشري ويُحقق منفعتين في الوقت نفسه ، منفعة بالنسبة إلى الفرد المتدرب الذي يطور قدراته ومهاراته والتي تُمكنه من الحصول على مكانة وظيفية أعلى وذات دخل مرتفع نتيجة تحسن مؤشر أداء مواردها البشرية.

3. الكفاءة الذاتية: (Self-Efficacy)

تعتبر الكفاءة الذاتية من البناءات النظرية التي تقوم على نظرية التعلم الاجتماعي لألبرت باندورا (Bandura,1986:75)، والتي باتت تحظى في السنوات الأخيرة بأهمية متزايدة في مجال علم نفس لإسهامها كعامل وسيط في تعديل السلوك وتحسين الجانب السيكولوجي ومستوى الأداء الوظيفي، إذ أن معتقدات الأفراد بأنهم يستطيعون ضبط سلوكياتهم والتحكم فيها وتنظيمها تؤدي دوراً حاسماً فيما إذا كانوا يفكرون في تغيير العادات السلوكية الضارة أو يسعون لتأهيل نشاطاتهم (مسلم وحسن، 2015:182).

ومن وجهة نظر الباحث يرى الكفاءة الذاتية على أنها: معتقدات العاملين حول قدراتهم على التكيف مع المناخ أو بيئة العمل من خلال الالتزام بالمعايير الأداء وتنفيذ الأوامر والتعليمات وسعيهم الدؤوب لتحسين جودة أدائهم رغم العوائق التي يفرضها التغيير.

1-1-5- النظريات الاستثمار في رأس المال البشري: Theories of Investment in HC

1-1-5-1- النظريات الكلاسيكية للاستثمار في رأس المال البشري :

1- نظرية الاستثمار في تطوير رأس المال البشري لشولتز (1963م) (السيد، 2013:243):

يعد مفهوم (شولتز) للاستثمار في رأس مال البشري إسهاماً بحثياً كبيراً في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة تبني مفهوم جديد يعدُّ مهارات ومعرفة الفرد شكلاً لرأس المال البشري على عكس ما يقال أن العامل مجرد عنصر أو تكلفة يجب تخفيضها (Theodore W. Schultz,1961:3).

2- نظرية الاستثمار في التدريب رأس المال البشري لكل من (بيكر، ومينسر)

- إسهامات بيكر: (حامد، 2018:13)

حاول التركيز في دراسته على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، وركز في أبحاثه على عوامل وأشكال الاستثمار البشري من تعليم الهجرة والرعاية الصحية، وركز على تحليل الجانب الاقتصادي، والذي قسّمه إلى نوعين: الأول عام يفيد المنظمة المدربة كما يفيد باقي المنظمات، والثاني خاص يفيد المنظمة المدربة أكثر ممّا يفيد منظمات أخرى، كما حاول الربط بين معدل دوران العمل وتكلفة كلا النوعين من التدريب.

- إسهامات مينسر (1958م): (فلاق ومدا، 2017:22)

استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، ويفترض النموذج أن الاختيار الرشيد لوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مع مدى حياة الفرد المتوقع عند الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الاختيار، وتمثل الاختلافات بين الوظائف المختلفة وفقاً للنموذج انعكاساً للاختلافات في طول الفترة التكوينية وفي توزيع الدخل للوظائف المختلفة، بينما تعكس الاختلافات داخل الوظيفة الواحدة نمو وتحسين الخبرة والإنتاجية بتقدم عمر الفرد (Jacob Mincer, 1958:8).

1-1-5-2- النظريات الحديثة للاستثمار في رأس المال البشري:

1. نظرية فيشر (Fisher): (العنزي، صالح، 2008:174-176)

توصل فيشر عام 1906م إلى: أنّ يكون أي مخزون سواءً أكان مادي أم معنوي يُمكن تصنيفه رأس مال، طالما أنه يزيد من الدخل والإنتاجية إلى المنظمة، حيث يعد الباحثون رأس المال البشري شبيهاً لرأس المال التقليدي، وهذا ما يجعلهم يستخدمون الإطار المفاهيم لنظرية رأس المال المحدثة في تحليل مكوناته.

2. مساهمة غريليشيز ويورغنسون (Yorgenson & Grilliches): (العنزي وصالح، 2008: 174-176)

قام كل من (Yorgenson & Grilliches) بدراسة ميدانية عام 1967، وتوصلا إلى أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس لمدخلات الإنتاج، وإن التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة على التقدم الاقتصادي لا وجود له، أي أنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي.

3. نظرية المواقف (جينتس): (يحيائي وبوحديد، 2013: 37)

جاءت نظرية المواقف (جينتس) التي تنص على أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد من خلال ما تنمي من سلوك ومواقف تحظى بتقدير المنظمات الإنتاجية وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول بالعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل فرد فيه مكانه.

4. نظرية المستندة على أساس الموارد المنظمة: (Resources-Based View of the Firm Theory)

تقتض هذه النظرية بأن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية إلى المنظمة، والتي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، وأما الجوانب التكنولوجية العامة فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة. ولعل ما يجدر ذكره هنا، أن المهارات الجوهرية ينبغي أن تتصف بخصائص مهمة هي القيمة (Value)، الندرة (Rare)، عدم التقليد (Inimitable)، ونضيف إلى ذلك أن تكون كذلك منظمة (Organized) بشكل عقلائي عبر تكامل الإدارات مع بعضها البعض.

في ضوء ما سبق يُمكن القول بأن رأس المال البشري يُمثل الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة؛ ممّا يُعطي قيمة مضافة إلى المنظمة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية، وأما الاستثمارات في رأس المال البشري فهي المدخلات التي تخلفها أو توجدتها المنظمات من المواهب والتقانة المتطورة التي يستخدمونها أفرادها بكل كفاية وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

1-1-6- مخاطر الإهمال في الاستثمار في رأس المال البشري: Risks of Negligence in Investing in Human Capital

أثبتت الدراسات أن هناك مخاطر عدّة ناتجة عن الإهمال في استثمار رأس المال البشري، وهذه المخاطر

سوف نُقسمها إلى ثلاث مجموعات، وهي كالآتي (صالح، 2014:30):

مجموعة الأولى: مخاطر تتعلق بالسلوك، وتتضمن:

- مخاطر تقادم رأس المال البشري: (مخاطر تقادم المعرفة، ومخاطر تقادم المهارات، ومخاطر تقادم الخبرات، ومخاطر انخفاض الروح المعنوية للعنصر البشري).
- مخاطر اغتراب رأس المال البشري: (مخاطر الاغتراب الثقافي بسبب الهجرة للخارج، مخاطر الاغتراب الاجتماعي، مخاطر الاغتراب الحضاري).
- مخاطر إحباط رأس المال البشري: (مخاطر العزلة، مخاطر الاحتراق النفسي).
- مخاطر عدم موضوعية تقييم الأداء لرأس المال البشري: (مخاطر هيمنة النفاق التنظيمي، مخاطر سيادة الصمت التنظيمي، مخاطر الانطباع الأول).

مجموعة الثانية: مخاطر تنظيمية، وتتضمن:

- مخاطر اقتصادية: (تكلفة تسرب رأس المال البشري، تكلفة إحلال رأس المال البشري، وتكلفة الفرصة البديلة).
- مخاطر إدارية: (تكلفة البحث عن رأس المال البشري، تكلفة جذب رأس المال البشري، وتكلفة صيانة رأس المال البشري).

مجموعة الثالثة: مخاطر بيئية، وتتضمن:

- التآكل أو التراجع المعرفي: (قلة الإنفاق على البحث العلمي، انخفاض مستوى إنتاجية البحث العلمي).
- التجفيف المعرفي: (هجرة الأدمغة).

في ضوء ما سبق يُمكن القول بأن حالة عدم التأكد المرافقة للمشاريع والمبادرات دوراً مهماً في اتخاذ قرار المتابعة في التنفيذ في حال وجود تباين بين الأداء المتوقع والفعلي، كما أن تعقد العلاقات والروابط بين أجزاء المشكلة موضع الدراسة تُضيف تحدياً جديداً أمامهم يتمثل في صعوبة تشخيص العوامل الحرجة التي دفعت بالأداء نحو المستوى المشهود.

– خاتمة المبحث الأول: Summay

استناداً إلى ما سبق نستخلص أن رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والخبرات التي يحوزها العاملون في المنظمة، فهو يُمثل الثروة المتميزة الوحيدة التي لا يُمكن أن تُقلد بسهولة، وتحدثنا عن مفهوم رأس المال البشري ونشأته وأهميته، ومن ثم مناقشة أبعاده بإسهاب وبيان أهميتها بالاعتماد على نموذج (Stewart,1997:67) المرتكز على الأبعاد الآتية: (المعرفة العلميّة، المهارات والقدرات الإداريّة، الخبرة المهنّيّة، التعلّم والتدريب المُستمر، والكفاءة الذاتية)، لننتقل فيما بعد بالحديث عن مؤشرات قياس رأس المال البشري واستعراض أبرز نظرياته، والتي تُشكل مفاتيح تُفسّر آلية الاستثمار فيه، لنختتم بالمعوقات التي تقف بين المنظمة وبين تحقيقها لإدارة فعّالة لرأس المال البشري.

المبحث الثاني

الريادة الاستراتيجية

- مقدمة: Introduction

شهد العالم خلال القرن الحادي والعشرين سلسلة من التحولات الجوهرية التي لم يسبق لها مثيل في شتى مجالات الحياة، وكان لهذه التحولات آثارٌ مهمة طالت معظم القطاعات الإنتاجية والخدمية، حيث ساعدت على إرساء القواعد والمرتكزات المعاصرة للفكر الإداري الحديث وما نجمت عنها من تطورات واسعة لاسيما بمفهوم الريادة الاستراتيجية، بالتزامن مع حدوث تبدلات جذرية في قواعد المنافسة التقليدية؛ ممّا جعل منظمات الأعمال تبحث عن جسور آمنة تصل من خلالها إلى بناء استراتيجيات جديدة يُحقّق من خلالها التميز واعتلاء الصدارة من خلال دعمها لأبعاد الريادة الاستراتيجية من تحفيز العاملين لتقديم أفكار إبداعية خلّاقة، والعمل على تحقيق الابتكار، واكتشاف الفرص ودخول أسواق جديدة، بما يُحقّق رؤية المنظمة بالتوجّه نحو النمو، فالمنظمة الريادية تحتاج إلى تحقيق نوع من التناغم بين ما تمتلكه من رصيد معرفي ومخزون بشري مع تخطيطها الاستراتيجي، رؤيتها، وأهدافها الريادية، انطلاقاً ممّا سبق، دفع الكثير من الأكاديميين وأصحاب الأعمال إلى الاهتمام بشكل متزايد في الريادة الاستراتيجية على الصعيدين النظري والعملي (التطبيقي)، باعتبارها ضرورة ملحة للإبقاء على حيوية المنظمة في خضم واقع بيئي فائق الغموض والتعقيد، وبناء على أهمية ما سبق سنتناول الدراسة الحالية في الصفحات الآتية المفاهيم الآتية: الريادة، الريادي، الاستراتيجية، كما سوف نناقش مفهوم الريادة الاستراتيجية وأهميته، لننطلق منهم نحو أساليب التحليل الاستراتيجي (المصفوفات) والتي تُشكل مفاتيح تحقيق الريادة الاستراتيجية، ونُبين أيضاً المعوقات التي تحول دون قيام منظمات الريادية.

2-1-1- مفهوم الريادة: Entrepreneurship Concept

تُعد الريادة النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال، حيث استطاعت العديد من منظمات الأعمال أن تميز ما بين الخصائص الريادية لدى بعض العاملين لديها مع توجهاتها وأهدافها بعيدة المدى من خلال بناء آليات عمل مبتكرة وفريدة من نوعها وفق ظروف المنافسة الحالية من خلال الحدّ من البيروقراطية التي تُجهض الإبداع والابتكار قبل ولادتهما والاستعاضة عوضاً عنها بريادة الأعمال. فقد وجد العديد من مديري المنظمات أن تعزيز قدرة المنظمة ونجاحها يقترب بمستوى تنمية الريادة الذاتية المعبر عنها بالخصائص الريادية إلى المنظمة (المومني، 2014:336)، وفي سياق متصل يُعبر الباحثون عن الريادة اصطلاحاً من خلال تعريفات متعددة كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-4): مفهوم الريادة اصطلاحاً من وجهة نظر الباحثين

الباحث والسنة	المفهوم
(Minghini,et al.,2020:171)	عملية يقوم من خلالها الأفراد أو المجموعات بدمج أو إعادة تجميع الموارد والمهارات والإجراءات لإنشاء شيء جديد، من أجل تلبية احتياجاتهم أو استكشاف فرص جديدة وخلق قيمة ضمن سياق تنظيمي.
(العتيبي، 2020:41)	مدخل إداري يتضمن أبعاد وممارسات ابتكارية وإبداعية لخلق الفرص واستثمار الموارد بطرق يصعب على المنافسين فهمها وتقليدها.
(Ferreira ,et al.,2017:29)	اكتشاف واستغلال الابتكار والفرص من خلال تطوير منتجات جديدة وعمليات غير مألوفة مسبقاً وإنشاء مصادر جديدة للإمداد والتخزين ، فضلاً عن استغلال أسواق وأنشطة اقتصادية جديدة.
(جلاب، 2016:56)	" أداء أنشطة المنظمة بطريقة استراتيجية بقصد الحصول على الثروة".
(Dogan,2015:291)	حقيقة أن وجهات نظر نحو ريادة الأعمال والاستراتيجية تكمن في أن كل منهما يكمل الآخر في تطبيق الإجراءات المصممة لإيجاد الثروة.
(الشمري، 2015:178)	سلوكيات البحث عن الفرص وعن الميزة ، وتُشير إلى الأنشطة الاستراتيجية من منظور استراتيجي، وتقود إلى تحقيق الفعالية المتوجه نحو الحداثة التي تكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.
(أبو قرن، 2015:10)	مجموعة من النشاطات المتعلقة ببدء الأعمال أو تطويرها والتخطيط لها وتنظيمها وتحمل المخاطر وممارسة الإبداع في إدارتها لضمان نموها واستمرارها.
(الدوري والسعدي، 2014:208)	تكمّل كل من منظور الريادة (نشاط البحث عن الفرص) والاستراتيجية (نشاط البحث عن الميزة) لتصميم الاستراتيجيات الريادية وتنفيذها، وعليه فهي نشاط مبتكر خلاق يأخذ بعين النظر المنظور الاستراتيجي.
(الجازي، 2014:11)	طرائق أو أنماط اتخاذ قرار يستخدمها المدير الاستراتيجي في البحث عن الاستراتيجيات الجديدة، وهي عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الاستراتيجي.
(محمد، 2013:273)	استراتيجيات الريادة يقصد بها المباشرة بالإبداع، التخطيط والتأسيس، واكتشاف موارد ومنتجات وخيارات سوقية جديدة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه

وَيُؤْمِلُ الْبَاحِثُ إِلَى تَبْنِيِ التَّعْرِيفِ الْآتِي لِلرِّيَادَةِ: بِأَنَّهَا تَعْنِي التَّفَرُّدَ وَالْإِبْتِكَارَ وَالْإِبْدَاعَ فِي خَلْقِ وَتَقْدِيمِ مَنَاجِزٍ أَوْ عَمَلٍ إِجْرَاءٍ مِنْ خِلَالِ فَنِّ تَحْدِيدِ وَاقْتِنَاصِ الْفُرْصِ وَاسْتِغْلَالِهَا.

2-1-2- مفهوم الريادي: Entrepreneur Concept

يُعرف الريادي في اللغة الفرنسية بأنه هو الذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين، ولديه القدرة على أخذ الموقع ما بين المورد والعميل، وكذلك القدرة على قبول المخاطرة، والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية، وهناك مجموعة من الصفات المترابطة التي لا بد أن تتوافر لنجاح الريادي وهي: الرغبة في إدارة الأعمال، الاستمرارية، المثابرة على العمل، التحكم الذاتي، دوافع نفسية وشخصية، القدرة على إدارة المخاطر، وإصطياد الفرص والتأقلم مع ظروف البيئة الخارجية من خلال المبادرة والقدرة على الإنجاز والدقة والوضوح وإدراك الوقت والابتكار والانفتاح والأفق الواسع (Poon, et al., 2006:65).

وَيُؤْمِلُ الْبَاحِثُ إِلَى تَبْنِيِ التَّعْرِيفِ الْآتِي لِمَفْهُومِ الرِّيَادِيِّ بِأَنَّهُ: الشَّخْصُ الدِّينَامِيكِيُّ الَّذِي يَتَصَرَّفُ عَلَى أَسَاسِ تَوَقُّعَاتِهِ لِمُتَغَيَّرَاتِ السُّوقِ وَيَتَحَمَّلُ عَمَلِ الْمَحْفُوفِ بِالْمَخَاطِرِ فِي ظِلِّ دِيْنَامِيكِيَّةِ عَمَلِ السُّوقِ، وَرَأْدِ الْأَعْمَالِ هُوَ الشَّخْصُ الْمُبَادِرُ، وَالَّذِي يَحُولُ الْفُشْلَ إِلَى مَصْدَرٍ لِلنَّجَاحِ، وَلَدِيهِ الْقُدْرَةُ عَلَى إِدَارَةِ الْعَامِلِينَ وَالْمَوَارِدِ وَالْأَصُولِ لِيَجْعَلَ مِنْهَا شَيْئاً ذا قِيَمَةٍ، يُقَدِّمُ مِنْ خِلَالِهَا شَيْئاً مُبْدِعاً.

2-1-3- مفهوم الاستراتيجية: Strategy Concept

يُرجع أصل استخدام لمفهوم الاستراتيجية إلى العلوم العسكرية قبل دخوله لعالم الأعمال، حيث تعود جذور هذه الكلمة (Strategy) إلى الكلمة اليونانية ستراتيجيوس (Strategos) والتي تعني فن القيادة أو فن الحرب (عواد وآخرون، 2016:19)، وتُعبّر الاستراتيجية في الميدان العسكري عن تكوين التشكيلات العسكرية بصورة معينة، وضمان تحريكها بما يضمن تحقيق تفوق الجيش على الجيوش المقابلة، وانتقل مفهوم الاستراتيجية إلى عالم الأعمال باعتبار منظمات الأعمال في منافسة دائمة ويحتاجون إلى استثمار مواردهم بما يضمن البقاء في السوق.

وَيُمِيلُ الباحث إلى تبني التعريف الآتي لمفهوم الاستراتيجية بأنه: "بيان بشأن ما تريده المنظمة وكيف تخطط للوصول إلى المستقبل المنشود عبر تخصيص الموارد لتحقيق الأهداف والغايات، ومنه نجد أن الاستراتيجية تُعبر عن هدف المنظمة طويل المدى والذي يسعى إلى تلبية رغبات أصحاب المصالح وفق تحليل (PESTEL Analysis)*"، ونضيف إلى هذا التحليل المتغيرات الدولية (International Factors).

2-1-4- مفهوم الريادة الاستراتيجية ونشأته: Strategic Entrepreneurship

Concept and Beginning

إن المنظمات تكوّن ثروة من خلال تحديد الفرص في بيئاتها الخارجية، ومن ثم تنمي المزايا التنافسية لاستغلالها (السكرانة، 2005: 51) ويرى الكثير من الباحثين أن تناول الريادة الاستراتيجية يُعد مجالاً واسعاً باعتبارها أداة نجاح المنظمات في الوقت الحالي (شبات والمصري، 2020: 24). ويُرجح أولى إسهامات في الدراسة البحثية للريادة الاستراتيجية كانت عن طريق (Schumpeter, 1947) في مقاله "الاستجابة الإبداعية في تاريخ الاقتصاد" حيث وضح أن الريادة الاستراتيجية تتمحور حول عدم التأكد، بعد ذلك نادى (Schumpeter) بالبحث في المقاربات التاريخية للريادة الاستراتيجية، وأخذت أعماله بالتأثير والتداول لعقد الثلاثينيات والأربعينيات كأحد الأعمال الأساسية التي توضح الريادة، وكانت تُعرف الريادة بأنها: "التدمير الخلاق" (Creative Destruction)* الذي يُحقق اختراعاً، ولكن بالرغم من حداثة مفهوم الريادة الاستراتيجية ووضوح نشأته، حيث لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له، حيث يُعرّف (Hitt, et al., 2002: 479) الريادة الاستراتيجية بأنها: "فن خلق أعمال جديدة، وهي تعني الأنشطة التي

* تحليل (PESTEL Analysis): هو تحليل استراتيجي يستخدم عادةً لتقييم بيئة الأعمال الخارجية العامة للمنظمة، ويشمل هذا التقييم تحليل متغيرات عدة منها: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية، ومتغيرات البيئة الطبيعية، وتم تطوير هذا التحليل ليشمل أيضاً المتغيرات الدولية (صفور، 2021: 44-45).

* التدمير الخلاق (Creative Destruction) : أسلوب يسعى إلى تنفيذ حزمة جديدة من العناصر والمنتجات التي تتحدى أنماط الإدارة والإنتاجية القديمة، بحيث يولد قالب جديد من المنتجات الخلاقة والمبدعة (Schumpeter, 1947: 79).

تعتمد عليها منظمات الأعمال لبناء المركز المناسب في السوق وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها" (Toms, *et al.*, 2020:106)، بالمقابل يرى (Parker, 2018:2) أن "الريادة الاستراتيجية تمثل ممارسة عملية لتطوير مشروع جديد داخل منظمة قائمة وذلك لاستغلال فرصة جديدة وخلق قيمة اقتصادية إضافية".

وَيُميل الباحث إلى تبني المدخل السلوكي بالاعتماد على نظرية (Ajzen) كمحاولة لتفسير سلوك المخطط لرائد الأعمال في المنظمات، حيث تنص النظرية بأن "المتغيرات السلوكية من إدراك الفرد بقدرته في السيطرة على سلوكه وضبطه وفق مسار صحيح سيؤدي بالمحصلة النهائية إلى تكوين النية اتجاه السلوك أو النية السلوكية، حيث أن عامل إدراك الفرد لمدى قدرته في كبح تصرفاته لا يؤثر فقط وبشكل مباشر في السلوك الفعلي بل يؤثر فيه أيضاً بشكل غير مباشر من خلال متغير النية اتجاه السلوك أو ما تُعرف بالنية السلوكية (Ajzen, 2002b:5-6).

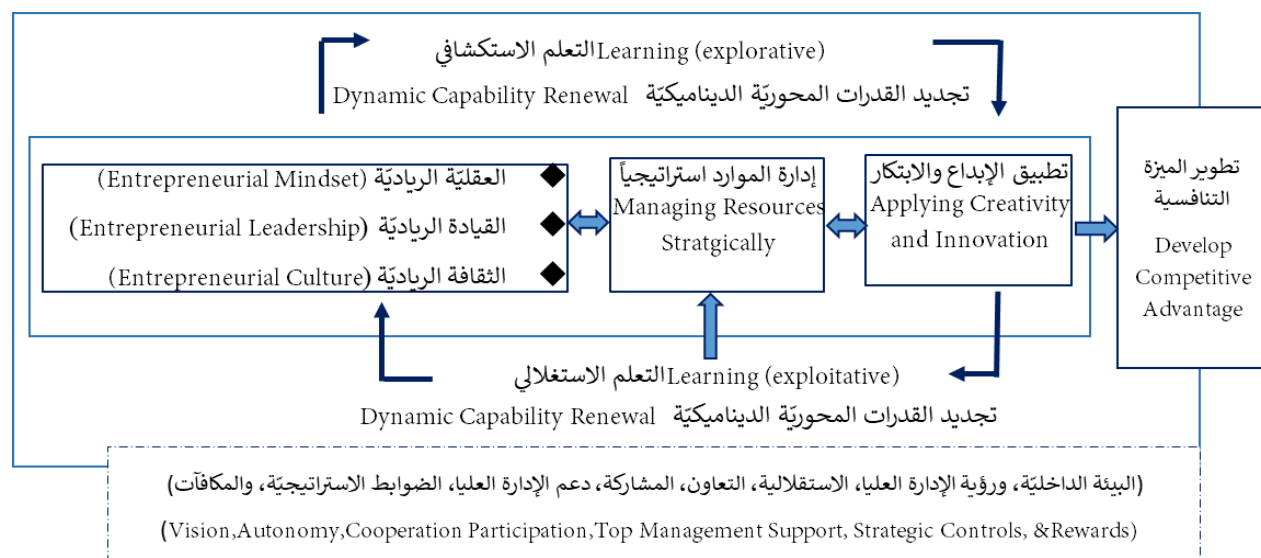
يتفق الباحث مع ما ذهب إليه أغلب الباحثين من خلال دراساتهم بأن مفهوم الريادة الاستراتيجية يُعبر عن فلسفة للممارسات الاستراتيجية للإدارة العليا والتي تمكنها من تشخيص الفرص الريادية الملائمة في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى اكتشاف المخاطر، ورسم مسار للتعامل معها وفق رؤية إدارية جماعية، وعادةً ترتبط هذه التوجهات بسلوك رائد الأعمال الناجح مثل: (بيل غيتس، ستيف جونس، ومارك زوكربيرغ).

2-1-5- أبعاد الريادة الاستراتيجية: Strategic Entrepreneurship's

Dimensions

هناك العديد من الطروحات النظرية بخصوص مكونات وعناصر الريادة الاستراتيجية، ويوضح الشكل

المجاور تكامل أبعاد الريادة الاستراتيجية المعتمدة وفقاً لدراسة (Kyrgidou & Hughes, 2010:49):



الشكل رقم (1-2): أبعاد الريادة الاستراتيجية

المصدر: (Kyrgidou & Hughes, 2010:53)

الجدول رقم (2-5): أبعاد الريادة الاستراتيجية

الرؤية	المبادأة (الاستباقية)	القيادة الريادية	النمو	إدارة الموارد استراتيجياً	استثمار الفرص	قبول المخاطرة	المرونة	الابتكار	اسم الباحث والسنة
	★					★		★	(شعيب، 2021)
★		★	★	★					(أحمد وسلطان، 2021)
	★				★	★		★	(الغامدي، 2021)
			★		★	★		★	(سمير، 2021)
★		★		★			★	★	(Alayoubi, et al., 2020)
	★					★		★	(الدهان وآخرون، 2020)
★		★	★				★		(العتيبي، 2020)
★		★	★	★					(الحكيم وآخرون، 2020)
★		★	★					★	(بني عيسى، 2020)
					★	★	★	★	(صفور ونجيرفان، 2020)
					★	★		★	(إبراهيم وجواد، 2019)
	★					★		★	(العطوي والكعبي، 2019)
	★					★		★	Garcia-Piqueres, et al., 2019
★		★	★						(أبو جوفيل، 2018)

			★		★	★		★	(الحكيم وعلي، 2017)
	★				★	★		★	(مرعي وحسن، 2017)
★		★					★	★	(Gelard & Ghazi, 2014)
					★	★	★	★	(Kyrgidou & Hughes, 2010)
★		★	★	★					(Kimuli, 2011)
8	6	8	8	4	7	11	5	14	التكرار
%44.4	%33.33	%44.4	%44.4	% 22.2	%38.9	%61.1	%27.7	%77.7	النسبة المئوية للاتفاق

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة المذكورة أعلاه

ولأغراض الدراسة الحالية، قام الباحث بتبني أبعاد الريادة الاستراتيجية وفقاً لنموذج (Kyrgidou & Hughes, 2010:49)، والمتمثلة بالأبعاد الآتية : (تحقيق الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، تحقيق النمو، تحقيق الرؤية، وتحقيق المرونة)، كما ننوه أن الأبعاد المتبناة من قبل الدراسة هي الأكثر ملاءمة لموضوعها وفق ما هو مذكور في الجدول السابق، وفيما سيأتي شرح لكل بُعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية:

1. الابتكار: *Innovation*

إن التطور هو السمة الأبرز في حياة الإنسان منذ ظهوره على وجه الأرض، ولا يزال يشهد العالم حتى الآن تطورات كبيرة ومتسارعة في جميع المجالات خاصة الاقتصادية منها والمتعلقة بالمنظمات الرائدة في هذا المجال، حيث وعت المنظمات وأخيراً لأهميته وأثره على رضا العملاء، إذ أصبح تحقيق رضا العميل هاجساً بالنسبة إلى المنظمات؛ لأنه سيد الموقف وصاحب الكلمة الأخيرة وهو محور اهتمامها والتعريف إلى حاجاته وتوقعاته من أولوياتها. بالمقابل لابد من التمييز بين مفهومي الإبداع والابتكار حيث أشار (Amabile & Fisher, 2009:483) إلى أن الإبداع (*Creativity*) داخل المنظمة هو إنتاج أفكار جديدة وملائمة من طرف الأفراد أو الجماعات، بينما الابتكار (*Innovation*) هو التنفيذ الناجح للأفكار الإبداعية من قبل المنظمة، وهذا يعني أن الإبداع هو التوصل إلى الأفكار الجديدة الخلاقة. بينما الابتكار يعمل على إدخال هذه الأفكار حيز التطبيق ويجسدها في شكل منتجات أو خدمات جديدة وتسمى بمصطلح " الأفكار الملقحة أو تلاقح الأفكار"، فالوصول إلى أفكار مبتكرة يُسمى إبداعاً، أما تحويلها إلى واقع مُفيد فيسمى ابتكاراً.

2. قبول المخاطرة: Risk Taking

يعكس بُعد قبول المخاطرة رغبة المنظمة في استغلال الفرص المحتملة في ظل الظروف غير المؤكدة، ويُمثل المدى الذي تدعم به المنظمة لتحمل المخاطرة مقابل استغلال الفرص المتاحة (Smith, et al., 2005:352)، إذ يُعبّر بُعد قبول المخاطرة عن استعداد الإدارة وقدرتها على تحمل الخسائر الكبيرة والمتوقعة على أثر دخول مشروع أو إنتاج منتجات جديدة من أجل الحصول على فرص ممكنة في بيئات غير مؤكدة سواء أكانت تلك المخاطر فردية أم مخاطر على مستوى المنظمة (Alkhairalla, et al., 2018:91). وفي سياق متصل، يعكس بُعد قبول المخاطرة أيضاً الطريقة التي تدرك فيها المنظمة لفرص الأعمال، إذ يُعدُّ مؤشراً للانفتاح على التغيير وتقبل طرق العمل الجديدة (Games & Rendi, 2019:10)، وبالمقابل صنف الباحثون أنواع المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها منظمات الأعمال إلى ثلاثة أنواع، وهي: مخاطر الأعمال، المخاطر المالية، المخاطر الشخصية (Mohutswia, 2012:35)، وبهذا الصدد تُشير معظم الأبحاث إلى أن المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من تحمل المخاطرة لا بد لها من تعزيز سلوكيات إدارة المعرفة بحيث يتم تشجيعها على التركيز الخارجي على البيئة المحيطة والتركيز الداخلي على المشاركة الاستباقية في المعرفة (Choo, 2013:779). ويرى الباحث بأنه من المهم أن يرد إلى ذهن رائد الأعمال مجموعة مختلفة من التساؤلات التي تساعد على التعايش مع بيئة المخاطرة، الأمر الذي يتطلب وجود نظام إيكولوجي (Ecosystem)* متماسك لريادة الأعمال يمكنهم من الاعتماد عليه لدعم مواهبهم.

3. الرؤية: Vision

يُشير (Scholes & Johnson, 1997:14) إلى أن المكون الأول في الإدارة الاستراتيجية يتمثل في رؤية منظمة ورسالتها الاستراتيجية، حيث يُمثّلان السياق الذي تجري من خلاله صياغة الاستراتيجية. على سبيل

* نظام الإيكولوجي (Ecosystem): منظومة أيكولوجية من عمليات معقدة متشابكة ومتداخلة تتميز بالعديد من المسارات التي تؤدي إلى تغير معدلات نمو الجماعات وتصل بها إلى حالة مستقرة من التوازن في إطار النظام ككل، كما يُعنى بدراسة وتركيب الوظائف ببعضها؛ أي يُحدد كيفية استخدام الكائنات للعناصر المتاحة ومدى تناسقها مع البيئة الطبيعية (الوسط المحيط).

المثال تُقدم شركة (Amazon) رؤيتها بالعبارة الآتية: "رؤيتنا هي أن نكون أكثر منظمة تتمحور حول العملاء لبناء مكان، حيث يُمكن للأشخاص العثور على أي شيء قد يرغبون في شرائه عبر الإنترنت". أما رؤية شركة (Google) تتمثل في "توفير إمكانية الوصول إلى معلومات العالم بنقرة واحدة"، بالمقابل رؤية شركة (Facebook) تقول: "يستخدم الأشخاص (Social Media) للبقاء على اتصال مع الأصدقاء والعائلة، لاكتشاف ما يجري في العالم، ولمشاركة ما يهمهم والتعبير عنه". وهناك بعض الجوانب التي يجب مراعاتها عند صياغة الرؤية نذكر منها

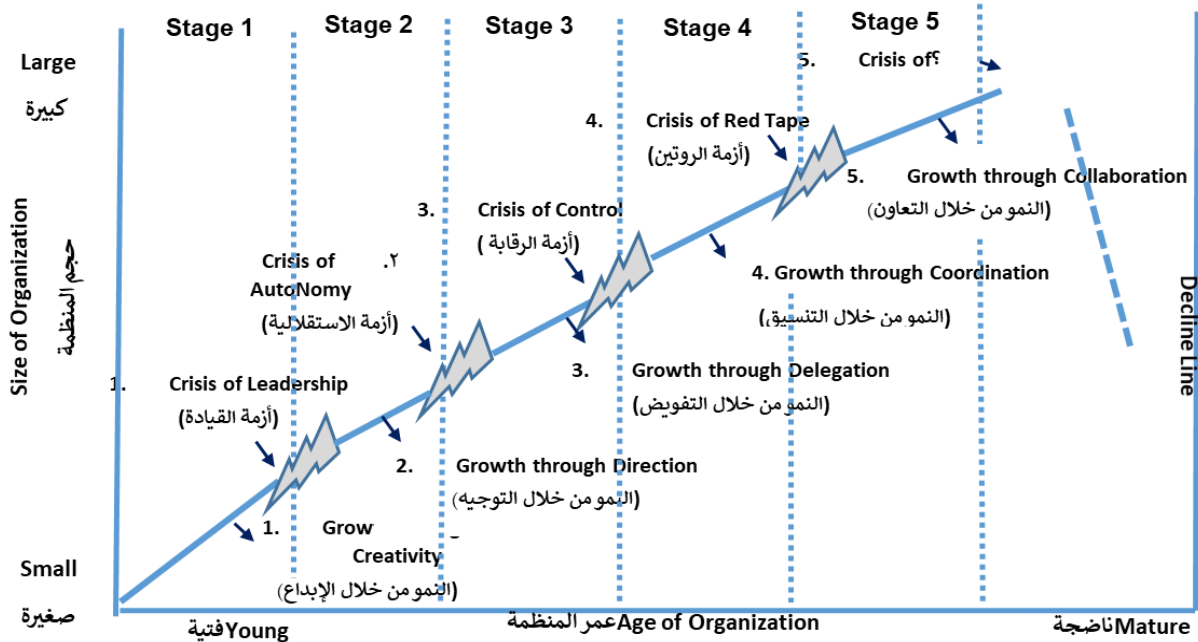
(Preller, et al., 2020:4):

1. تحليل الماضي (*Analysis of the Past*): بحيث يتم فهم الثقافة والتقاليد الحالية والمستقبلية إلى المنظمة.
2. تحليل الحاضر (*Analysis of the Present*): بحيث تتم معرفة العوامل الحالية المؤثرة في نجاح المنظمة أو فشلها.
3. استشراف المستقبل (*Foresight of the Future*): النظر في كل النواحي التي يُمكن أن تُؤثر في نجاح المنظمة بحيث تتضمن التغييرات المحتملة في البيئات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والبيئية. ونذكر هنا رؤية شركة (Coca Cola) التي ضمنت البعد البيئي باتخاذها الشعار الآتي (عالم من دون نفايات) من خلال الاستثمار الأخضر يمتد على أعوام ويشمل العمل المُستمر لجعل مواد التغليف قابلة لإعادة التدوير بنسبة 100%.

ويرى الباحث أن الربط بين الرؤية والاستراتيجية يُمثل الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة من وجهة نظر الرياديين الاستراتيجيين، إذ تؤكد الأدبيات الباحثة في موضوع الريادة الاستراتيجية، وعندما يكون بمقدور العاملين استيعاب وتطبيق توجهات فلسفة المنظمة ورسالتها بشكل سليم، فإن ذلك سيوفر الإطار المرجعي الذي سوف يعمل على تسهيل الاتصالات فيما بينهم، وبآلاتي يكون بلوغ الهدف أمراً قريب المنال الأمر الذي سيعزز الهوية التنظيمية (*Organizational Identity*).

4. النمو: Growth

يُعد النمو أحد الأبعاد المهمة للريادة الاستراتيجية، فالمنظمات التي تتزايد مواردها استراتيجياً بسرعة وتبحث عن الفرص باستمرار وتعمل على استغلالها ستتمتع حتماً - مقارنة بالمنظمات ذات الموارد المحدودة - (Ibrahim, et al., 2016:50)، كما يرتبط النمو في الغالب بالتوسّعات أو الاستثمارات التي تمرُّ بها منظمة في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة (Hunger & Wheelen:2000:35)، ويرى الباحث من وجهة نظره العلمية أن توجه المنظمات الريادية نحو النمو يُعدُّ مهماً لما له من فوائد جمة تُساعد على تقوية المناعة التنظيمية (الجينات الوراثية أو ما تُعرف DNA إلى المنظمة)، وفي سياق متصل يتبنّى الباحث نموذج غرينير للنمو التنظيمي (Grainer's Model of Organizational Growth)، حيث يُعدُّ أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنظمات ودخولها لمرحلة الانحدار هو النمو الزائد وعدم قدرتها على ضبط اتجاه نموها، والشكل الآتي (2-18) يوضح الأزمات التي تمر بها المنظمة خلال مرحلة النمو:



الشكل رقم (2-2): نموذج غرينير للنمو Grainer's Model of Organizational Growth

المصدر: (Greiner, 1997:399)

5. المرونة: Flexibility

عرف (Xiu,2017:1338) المرونة الاستراتيجية: على أنها قدرة المنظمة على استثمار الفرص البيئية في مجال أعمالها مع إمكانية التكيف مع التغيرات البيئية والاستفادة منها لتحقيق التميز على المنافسين. كما عرفت (الشريف، 2015، ص.28) المرونة الاستراتيجية: بأنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. بينما يرى (Xin, 2020,27) أن المرونة: هي مصدر الميزة التنافسية للمنظمات في بيئة معقدة. أما (Iqbal,et al.,2019:38) فقد أشارت إلى أن أبعاد المرونة تتمثل

بـ:

- 1) **المرونة التسويقية (Marketing Flexibility):** قدرة المنظمة العاملة في السوق الدولية على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال فترة قصيرة من الوقت ، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية، حيث تُعبر عن قدرة المنظمة على تصنيع وتعديل منتجاتها وفق طلبات العملاء في الأسواق المختلفة التي تتعامل بها المنظمة، مثل: تقديم خدمات ما بعد البيع، صيانة المنتجات، وقدرة المنتج على تلبية الرغبات النفسية للعملاء.
- 2) **المرونة الإنتاجية (Productivity Flexibility):** قدرة المنظمة على تصنيع منتجاتها في معظم الأسواق الرئيسية حول العالم، وتقديمها بوقت قصير وبأسعار منافسة. وفي كثير من الأحيان يكون من الضروري تصميم أحد العمليات الإنتاجية التي يتم استحداثها أو إعادة تصميم أحد العمليات المقدمة للخدمة الموجودة بالفعل.
- 3) **المرونة التنافسية (Competitive Flexibility):** قدرة المنظمة على مقاومة سلوك المنافسين الجدد، وقدرتها على ترتيب مواردها المهمة بسهولة، نشرها، وتكريسها لعمليات الإنتاج والاستجابة لرغبات العملاء، وتنويع خياراتها الاستراتيجية المتوفرة لديها للتنافس بشكل فعال.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن بُعد المرونة له أهمية بالغة وتأثير كبير على أداء منظمات الأعمال، من خلال الارتقاء بها لتصبح منظمة رائدة في مجالها، من خلال التميز في الأداء وجودته، ولكن يحتاج كل ذلك إلى

وجود إدارة تؤمن بأهمية الريادة الاستراتيجية كمدخل تطويري إلى المنظمات باعتباره اتجاه إداري حديث يُعزز مكانة المنظمة ويرفع كفاءتها ويحافظ على ميزتها التنافسية، ويحقق نتائج متميزة إلى المنظمة.

6. استثمار الفرص: Opportunities Investment

تُعدُّ عملية تحديد الفرص السلوك الأكثر تميزاً في أدبيات الريادة الاستراتيجية وتعتبر في الوقت ذاته مصدراً مهماً للميزة التنافسية فيُعرّف (عواد وآخرون، 2016:150) الفرص بأنها: تُمثل أوضاع أفضل إلى المنظمة والافتراضات التي تحمل فرص إيجابية لانتهازها في زيادة المبيعات أو دخول سوق جديدة أو الانقضاض على المنافس "أما استثمار الفرص فهي بحسب (Hitt, et al., 2002:478) العملية التي يُحدد بواسطتها الفرد كمية الفرص وتحديد طرائق استثمارها والوصول إليها من خلال الموارد المتوفرة، كما يُوَضِّح (Kyrgidou & Hughes, 2010:35) بأنه: يجب على المنظمات الرائدة استراتيجياً أن تعمل باستمرار على اكتشاف الفرص وأن توليها اهتماماً يتجاوز استغلال الموارد المتاحة، فالريادي الاستراتيجي يسعى وراء الفرص من خلال ربط أجزاء منفصلة من المعرفة واستخدامها وفق آليات استشعار السوق؛ بغرض توفير حلول لمشكلات العملاء، وكسب الموارد والكفايات والمهارات اللازمة إلى المنظمة (Kumar & Kumar, 2020:13).

ويرى الباحث في ضوء ما تقدم بأن المنظمات الساعية نحو استثمار الفرص كجزء من تحليل البيئة الخارجية إلى المنظمة لابد من استخدام نماذج عمل ذكية، فالريادي الاستراتيجي يسعى وراء الفرص من خلال ربط أجزاء منفصلة من المعرفة واستخدامها وفق آليات استشعار السوق؛ بغرض توفير حلول لمشكلات العملاء، وكسب الموارد والكفايات والمهارات اللازمة إلى المنظمة تُساعد على تحليل الموقع التنافسي.

2-1-6- أهمية الريادة الاستراتيجية : Strategic Entrepreneurship's Importance

إنَّ الريادة الاستراتيجية بوصفها منهجاً تطویرياً للمنظمات فإنها تتمثل في العملية التي يتم من خلالها تبني ونشر التجديد في جميع المستويات الإدارية في المنظمة؛ إذ تتخلل الفلسفة الريادية وفكرها بأعمال المنظمة بالكامل

(Covin & Miles,1999:53)، وفي سياق متصل أشار (Wright & Hitt,2017:201) إلى أن أهمية الريادة الاستراتيجية تتمثل بحاجة المنظمات إلى توظيف العقلية الريادية وممارسة الريادة في إدارة الموارد استراتيجياً (بما في ذلك مقدراتها الجوهرية) لتوليد الابتكار الذي ينتج عنه ميزة تنافسية مستدامة، وبين (Johnson, *et al.*,2017:309) أن الريادة الاستراتيجية أمر أساسي ليس لخلق قيمة للعملاء والنمو التنظيمي وتحقيق الازدهار في مكان العمل فقط (Thriving at Workplace)، بل تشمل أيضاً تحقيق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي، وتبني هيكل تنظيمياً عضوياً من خلال العمل وفق خطة استراتيجية مدروسة ومُصاغة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين (Covin & Slevin,1989:81).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن للريادة الاستراتيجية لها أهمية على مستويات عدة، بدءاً من داخل المنظمة بعاملاتها وإجراءاتها وعملياتها، وصولاً إلى أداء المنظمة بوصفها كياناً متميزاً في التعامل مع العملاء وخلق الأثر الاقتصادي الذي ينعكس على الاقتصاد الكلي والمجتمع بمزايا كثيرة من أهمها: تقديم أفكار إبداعية، تشجيع المخاطرة، استغلال الفرص، دعم المبدعين، وتسعى الريادة الاستراتيجية بأبعادها إلى تحقيق المنفعة لأصحاب المصلحة (Stackholders)، ويُشار إلى هؤلاء أصحاب المصلحة باسم النظام البيئي إلى المنظمة (Organization Ecosyste).

2-1-7- معوقات التوجُّه نحو المنظمة الريادية:

Barriers to moving towards the Entrepreneurial Organization

تتباين معوقات الريادة الاستراتيجية وتختلف من جهة، وتتشابه في نقاط من جهة أخرى، إذ تُحدد دراسة (Kuratko & Goldsby,2004:16) المعوقات إلى ستة أبعاد رئيسية، وهي: (النظم الإدارية، الهيكل التنظيمي الميكانيكي، السياسات والإجراءات المتناقضة، غياب التوجُّه الاستراتيجي، مقاومة العنصر البشري للتغيير، ضعف ثقافة المنظمة). وبالمقابل تناولت دراسة (Rahmawati, *et al.*,2012:463) معوقات التوجُّه نحو المنظمة الريادية وفق الآتي:

1. عدم كفاية المعرفة والتعلم: *Insufficient Learning and Knowledge*

إن جوهر الريادة الاستراتيجية يتمثل في تحويل المعرفة العلمية لرأس المال البشري إلى المهارات الإدارية من خلال التعلم والتدريب، ولا يعني التعلم الريادي فقط بتطوير ريادة الأفراد والتطوير الذاتي للعاملين؛ بل يهتم في الوقت ذاته بتزويدهم بالاتجاهات والمهارات والابتكار والإبداع والمرونة اللازمة للتعامل مع ظروف عدم تأكد المسارات الوظيفية، وفي سياق متصل يُشير (Subramaniam & Shankar, 2020:9) إلى أن العقلية المتوجهة نحو التعلم تُعد من أهم السمات الواجب توافرها في منظمات الأعمال الرائدة استراتيجياً وتُسمى بالعقلية الريادية.

2. ضعف البيئات التمكينية للريادة الاستراتيجية: *Weakness Enabling Environments for SE*

يؤكد كلٌّ من (Kumar & Kumar, 2020:13) على أهمية البيئتين الداخلية والخارجية في دعم الريادة، حيث يُمثل البيئة الداخلية بالإطار التنظيمي، ويشمل العبء الإداري للدخول للسوق، اللوائح المتعلقة بالسلامة المهنية والصحة والبيئة، تنظيم سوق العمل، وضرائب الدخل، أمّا في البيئة الخارجية فنجد ظروف السوق والتي تشمل قوانين مكافحة الاحتكار، المنافسة، الوصول إلى السوق المحلية والأجنبية، درجة المشاركة في اللقاءات والمحافل الدولية.

3. المعوقات الاقتصادية والمالية: *Economic and Financial Constraints*

إنَّ أي عمل يحتاج إلى مال، فهو محرك رئيس لأي نشاط، مثلما يحتاج إلى الأفكار الإبداعية التي تُعد روح العمل وتحفظ استمراريته؛ إذ تُعبر المعوقات الاقتصادية والمالية عن الصعوبات التي تواجه المنظمة في الحصول على الأموال اللازمة لتمويلها؛ ممّا يُشكل عائقاً في تعطيل الأفكار والمشاريع المهمة وقدرة المنظمة على مواكبة التطورات الحديثة.

4. ندرة وجود المثل الأعلى أو القدوة: *The Scarcity of Ideal*

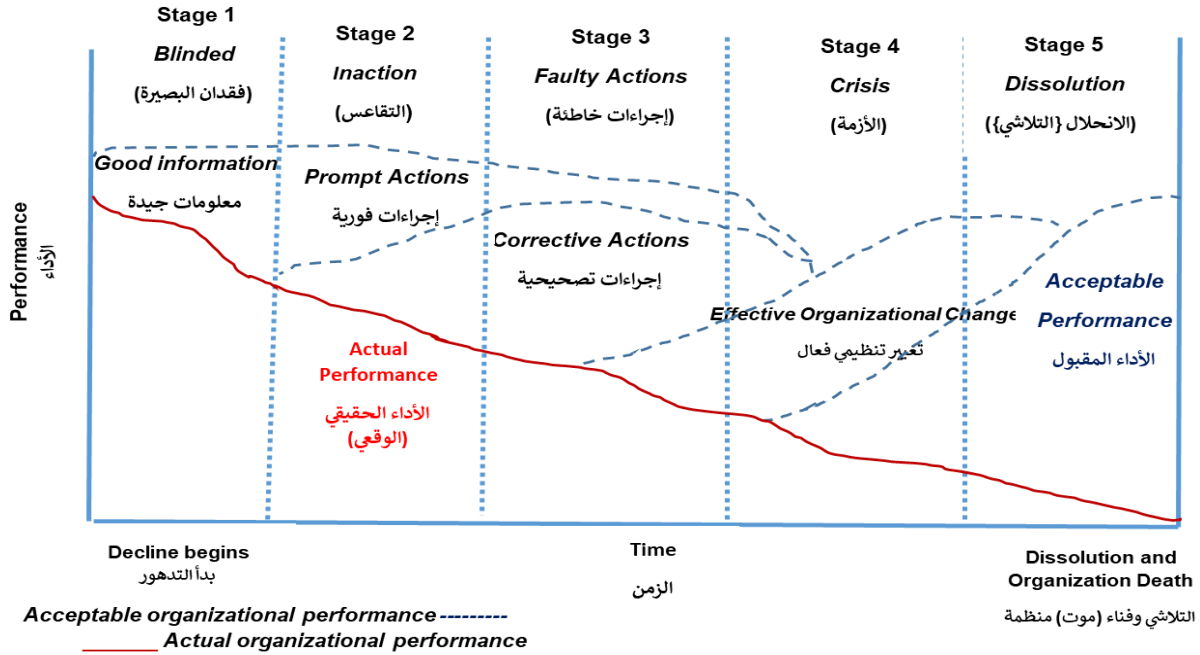
أشارت أدبيات المتعلقة بالريادة الاستراتيجية إلى تعدد العوامل المؤثرة في الريادة الاستراتيجية، ومن أهم هذه العوامل تظهر شخصية رائد الأعمال وباعتبارها تُسهم بحسب (Lombardi, et al., 2020:14) في تقييم مدى نجاح الريادة الاستراتيجية كونه مركزاً المشروع الريادي وكون سمات رائد الأعمال الشخصية تُحدد قدرته على إدارة موارده

بشكل استراتيجي سعياً إلى اصطيد الفرص وتبني الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Lombardi, et al., 2020:14)، ومن هذا المنطلق يجب على المنظمات الساعية لتحقيق الريادة الاستراتيجية أن تعتمد على أنماط حديثة في القيادة مثل القيادة التحويلية التي تستند إلى أربعة أبعاد كما يراها باس (Bass) وهي: (التأثير الكاريزمي الشخصي أو المثالي للقائد، الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي، التحفيز الإلهامي أو التمكين، الاهتمام الفردي) (التزه، 2019:220-221).

5. خرافة البقاء على قيد الحياة إلى ما لانهاية: *The Myth of Survival is Infinity*

أجرى الباحثان (Richard Foster & Sarah Kaplan) تتبعاً لمسار (1008) منظمة في 15 صناعة ولمدة 36 سنة (من عام 1962 وحتى عام 1998) بيّنا أن المنظمات العريقة انخفض أداؤها عن متوسطات السوق، واستنتجنا أن فكرة المنظمة تظل على قيد الحياة إلى ما لانهاية إنما هي فكرة خرافية بدرجة كبيرة، فالمنافسون الجدد الذي يدخلون الصناعة مبكراً هم من يحققون العوائد المتفوقة ثم يمرّون بمرحلة الشيخوخة أو التقدم في الفئة العمرية المصحوب بتراجع مؤشر الأداء خصوصاً عند وجود نمط قيادي غير مُحفز لخلق بيئة إبداعية ومن أمثلة ذلك نمط القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية (Salder, 2003:112)، المقابل يرى جورجيو (Gerorgiou, 2010:5) بأن معالجة هذه المعوقات على نحو تدريجي يساعد التوجّه الريادي على زيادة العوائد وتحسين مستوى الاستثمار في موارد المنظمة.

ومن خلال ما سبق يرى الباحث من وجهة نظره العلمية بأن عملية تحقيق الريادة في المنظمات تتطلب فهم العوامل التي تُعيق تطبيقها (Gerorgiou, 2010:5)، ويُمكن تصوير المعوقات التي تحول دون قيام منظمات الريادية من خلال مخطط (Weitzel & Jonsson, 1989) الذي يوضّح المعوقات التي تمرُّ بها المنظمة خلال دورة حياتها مقروناً باستراتيجيات معالجة في كل مرحلة، حيث إذ لم يتم معالجة الأزمة السابقة ستؤدي إلى تفاقمها بشكل أكبر الأمر الذي يتطلب معالجة فورية كما هو موضح في الشكل الآتي (2-24):



الشكل رقم (2-3): نموذج الانحدار التنظيمي Weizal and Jonsson's Model of Organizational Decline

المصدر: (Weitzel and Jonsson,1989:97)

خاتمة المبحث الثاني: Summary

لقد قام الباحث في هذا المبحث باستعراض مفهوم الريادة والريادي، ليتم فيما بعد بيان مفهوم الريادة الاستراتيجية وخلص بأنه يشمل جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ولكن على مستوى طويل الأجل وعلى مستوى المنظمة ككل، حيث تتضمن اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتطورها أو اختفائها من السوق، من خلال حرصها على استثمار الموارد البشرية المتاحة أفضل استثمار ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، فهي بحاجة إلى إدراك وضعها الحالي واستشراف مستقبلها، كما تم مناقشة أبعاد الريادة الاستراتيجية بإسهاب وبيان أهميتها بالاعتماد على نموذج (Kyrgidou & Hughes,2010:47) المرتكز على الأبعاد الآتية: (تحقيق الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، تحقيق النمو، تحقيق الرؤية، وتحقيق المرونة)، لننطلق منهم نحو أساليب التحليل الاستراتيجي (المصفوفات) والتي تُشكل مفاتيح تحقيق الريادة الاستراتيجية، لنختتم بالمعوقات التي تحول دون قيام المنظمات الريادية

المبحث الثالث

العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية

- مقدمة: Introduction

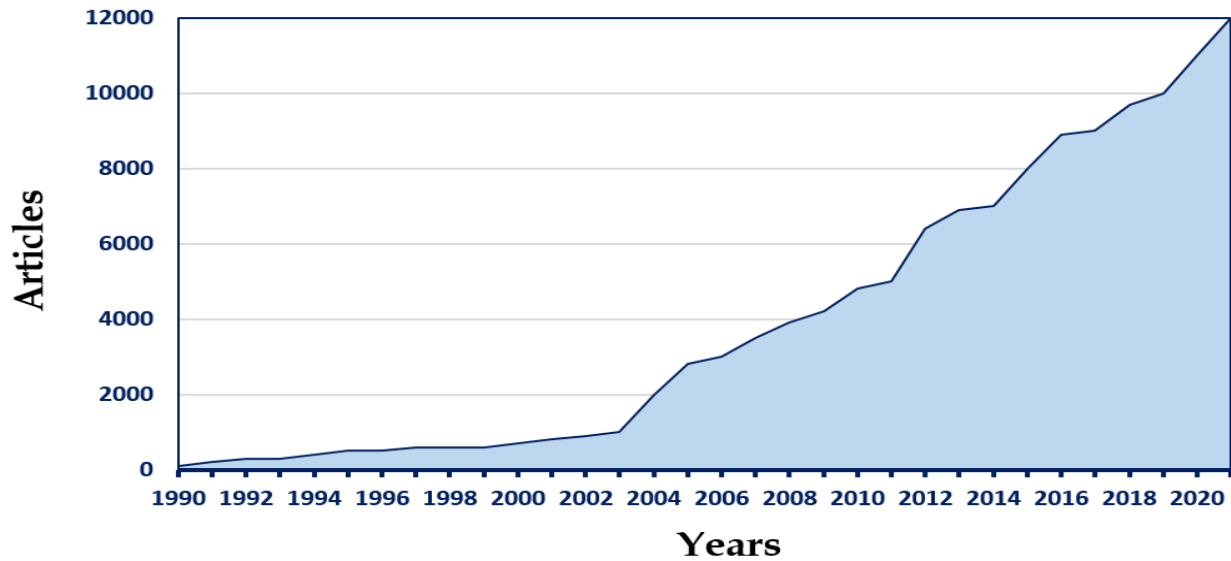
يعيش العالم فترة غير مسبقة من التغيير والتطوير المستمر، حيث تسعى معظم المنظمات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز وواعد بما يضمن لها البقاء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف يتطلب من إدارة هذه المنظمات أن تمتلك مورداً بشرياً فعالاً، وعلى أثر ذلك توجهت الأنظار نحو الموارد غير الملموسة المتمثلة بالإبداعات التي تتبنى فلسفة التجديد لتحقيق مبدأ الريادة الاستراتيجية بوصفه مدخلاً تطويرياً للمنظمات، وذلك لما فيه من أبعاد (الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، النمو، الرؤية، والمرونة)؛ لذلك وجدت منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمات الريادية بشكل خاص أنه لا بد من إعادة النظر باستراتيجياتها بحيث تتجسد في ضوء ما تملكه من رأس المال البشري بما يحويه من (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات الإدارية، الخبرة المهنية، التعلم والتدريب المستمر، وأخيراً الكفاءة الذاتية). ومن هنا يعرض المبحث الأدبيات والمراجعات التي تطرقت إلى العلاقة المُعبّرة بين المتغيرات المدروسة في نموذج البحث.

3-1-1- المنظور الاستراتيجي لمساهمة أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة

الاستراتيجية:

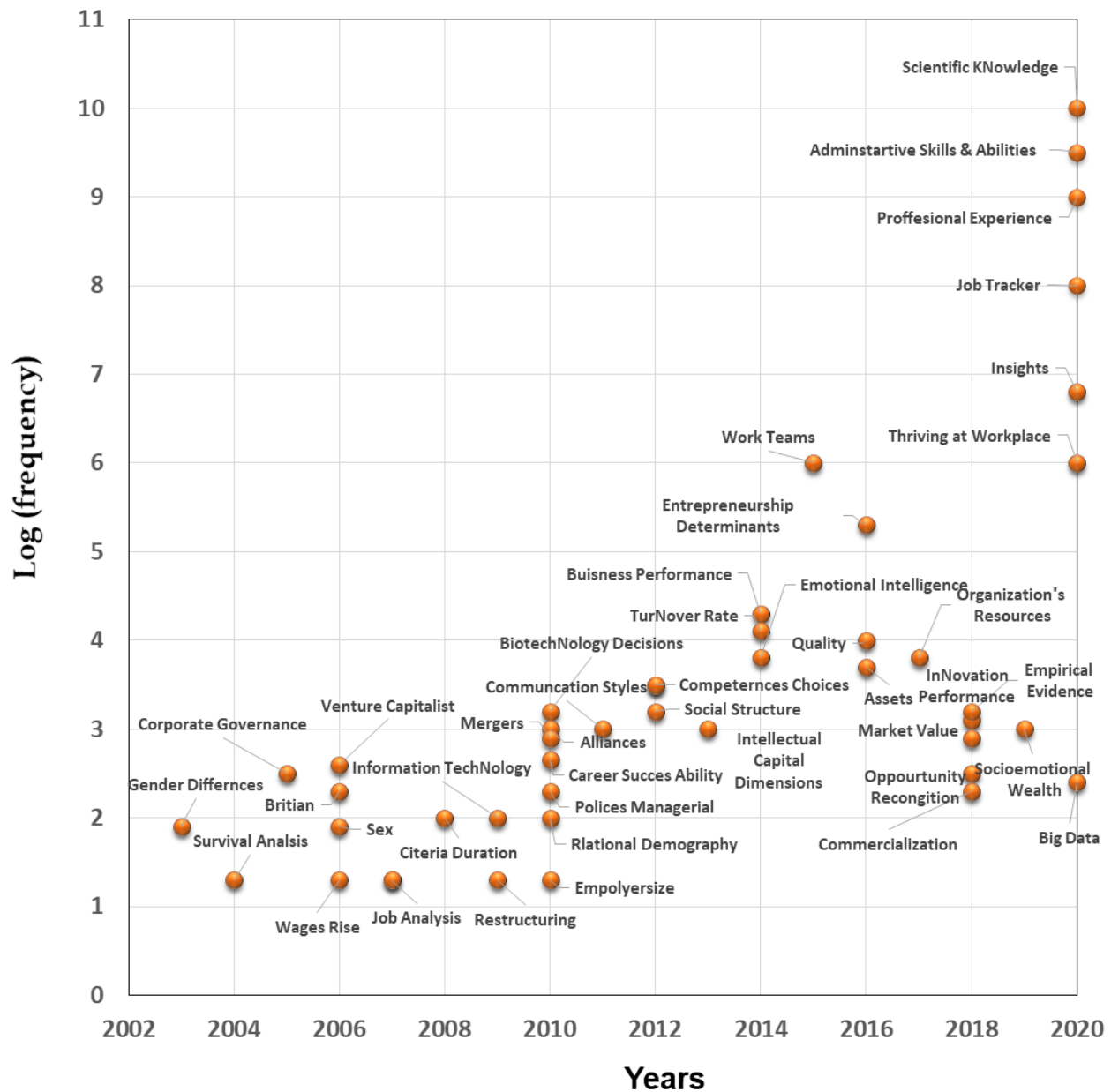
شهدت السنوات الأخيرة العديد من التطورات في الفكر الإداري عموماً، والتفكير الاستراتيجي خاصة، ومنه جاء مدخل رأس المال البشري باعتباره المحرك الأساسي للريادة الاستراتيجية، وقد أدى الاهتمام بهذا الموضوع إلى محاولة توضيح العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري بالريادة الاستراتيجية، وكيف يُمكن لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة المساهمة بدور استراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمة بما يُعزز مكانتها التنافسية. هذه التحولات لبيئة

الأعمال المحيطة بالمنظمة في ظلّ الاقتصاد القائم على المعرفة جعلها تُدرك أنها لا تتنافس بتقانة المعلومات أو بمستودعات البيانات فقط؛ بل هي تتنافس أولاً وقبل كل شيء بحزمة واسعة من اللاملموسيات التي هي جوهر المنظّمات الريادية الحديثة، وبهذا الصدد، قام الباحث بإجراء عمليات التنقيب في قواعد البيانات البحثية المختلفة مع تحديد المعاملات الزمنية منها (EBSCOhost)، (Insight)، (Emerald)، (Direct)، (Science)، (SSRN)، (Google Scholar)، (Google Books)، وقواعد بيانات أبحاث الدراسات العليا في الجامعات السورية، حيث تبين بأنه هنالك اهتمام متزايد في تناول مفهومي رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية في المجال الأكاديمي، حيث تلخصت نتيجة البحث عن مصطلحي رأس المال البشري (Human Capital) والريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship) في محركات البحث (Google Scholar) لعام 2020 بأن عدد البحوث التي تناولت المفهومين السابقين في طور التزايد خلال الفترة (1990-2020).



الشكل رقم (4-2): التوزيع الزمني للدراسات السابقة خلال الفترة (2020-1990)

المصدر: (Crupi, et al., 2020:531)



الشكل رقم (2-5): معدل تكرار المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) عبر الزمن

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخطط المرفق (2-25)

كما يُظهر المخطط البياني (2-27) التوزيع الزمني للمقالات التي تتناول موضوع ريادة الأعمال في ظلّ

الأدبيات النظرية لإدارة الموارد البشرية الدولية خلال الفترة الممتدة (1990 - 2020):

3-1-2- أثر المعرفة العلمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

تُعَد المعرفة العلمية منهجاً علمياً متكاملًا يهدف إلى تطوير الأداء في المنظمات من خلال تحسين المنتجات أو الخدمات في بيئة الأعمال القائمة على المعرفة، حيث تُشير المنظمات الناجحة إلى نفسها على أنها منظمات تتعلم باستمرار وتستقي من بحر المعرفة (Smith, et al., 2005, p.350)، وبهذا الصدد فإنّ البحث في دور المعرفة العلمية كأحد أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية كان محل اهتمام بحثي وتطبيقي كبير، ومن أكثر العلاقات المدروسة في هذا المجال هي المعرفة العلمية وعلاقتها بالابتكار، إذّ توضح معظم الأبحاث إلى المعرفة العلمية تُؤثّر بشكل إيجابي في الابتكار منها دراستي : (Rialti, et al., 2020) و(صارم، 2019)، كذلك توصّلت العديد من الأبحاث في أن المعرفة العلمية تعدّ من أهم عوامل تحقيق الابتكار منها دراسة: (Seidiaghilabadi, et al., 2018) ويُفسّر ذلك بأن صقل المعرفة واكتساب الخبرة الفنية للأفراد، ومشاركتها كمعرفة شاملة داخل المنظمة، وكجزء من العملية التنظيمية من خلال دمج قدرات معالجة البيانات والمعلومات مع المزيج الابتكاري باستخدام أنظمة ذكاء الأعمال التي تُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، كما ذكر بعض الباحثين أن الممارسات التي تُسهّل من التعلّم ونقل المعرفة بين العاملين، بحيث تتطابق الطروحات الفكرية والنتائج السابقة مع ما جاءت به (Garcia – Piquers, et al., 2019)، والذي أضاف بذكره أن المعرفة العلمية تُساهم في تحقيق الابتكار والمرونة الريادية واستثمار الفرص والنمو، إذّ أن الاستثمار في المعرفة العلمية بحسب (Rialti, et al., 2020) يُمكن إلى المنظمات من استثمار فرص جديدة، والدخول في مشاريع تجارية وأسواق جذّابة (النمو)، وتُشير معظم الأبحاث إلى قدرات إدارة المعرفة على تحسين الأداء الريادي من تعزيز تحقيق المرونة والرؤية والنمو بشكل عام مثل دراستي: (صقور ونجيرفان، 2020) و(الجاموس، 2013)، كما تُضيف دراسة (Doepgen, et al., 2021) أن المعرفة العلمية تلعب دوراً مهماً في تمكين المنظمة من قبول المخاطرة، فقد أوضحت دراسة: (Ashouri & Borouman, 2014) أن المعرفة العلمية لها أثر واضح على قبول المخاطرة وتحقيق النمو في

المنظمات، بينما أظهرت دراسة: (مختار، 2019) أن للمعرفة العلمية أثراً إيجابياً في تحقيق المرونة الاستراتيجية والرؤية لدى المنظمات. وبناءً على ماسبق بنينا افتراضنا أنه يوجد أثر إيجابي للمعرفة العلمية كأحد أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في المنظمة المدروسة. والشكل الآتي يوضح آلية إدارة المعرفة لتوليد، استخراج وتعظيم القيمة لبلوغ الريادة الاستراتيجية.

3-1-3- أثر المهارات والقدرات الإدارية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

يُوضّح (Tuluca & Yurtkur, 2015:723) أن المهارات والقدرات الإدارية تُشكل مورداً استراتيجياً مهماً إذ مثّلت ما نسبته (60%) من مكونات رأس المال البشري من وجهة نظره، ويُشير المصطلح السابق إلى قدرة الفرد على ترجمة المعرفة والخبرة إلى تصرف ينتج عنه الأداء المرغوب بفاعلية وكفاية عاليتين. ويتجلى فيها عاملاً السرعة والدقة في إنجاز الأعمال بشكل مُميز، بحيث تظهر فيها لمسة فن وبصمة إبداع للريادي، وباعتبار الريادة الاستراتيجية تُركّز على الموارد المنظمة وفقاً لنظرية الاستراتيجية المستندة إلى أساس الموارد، والتي تُعرف بنظرية (RBV) في محاولة لربط أبعاد رأس المال البشري بالريادة الاستراتيجية بمختلف أبعادها من جانب، ومن جانبٍ آخر تستند نظرية (RBV) إلى مدخل موارد الأساسية إلى المنظمة المرتكز على تحليل مجالات الجدارة (VRIO Analysis)، حيث تُعدّ مقالة جاي بارني (Barney) التي نُشرت عام 1991 بعنوان: «موارد المنظمة والميزة التنافسية المستدامة» أساسية في ظهور الرؤية القائمة على الموارد، ومن خلال ذلك فإن الموارد البشرية تُعدّ من الركائز المهمة لتحقيقها، ومن الدراسات المؤكدة لهذا التوجّه دراسة: (AL Juboor, et al., 2021) التي اختبرت أثر المهارات والقدرات الإدارية كأحد أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الماليزية، حيث توصّلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود أثر إيجابي لبعد المهارات والقدرات الإدارية في تحقيق الابتكار، في حين تخصصت دراسة (Tjahjadi, et al., 2020) في اختبار أثر المهارات والقدرات الإدارية في تحقيق الابتكار التنظيمي، وكذلك خلصت إلى وجود أثر إيجابي ومعزّز لبعد المهارات والقدرات الإدارية في تحقيق الابتكار، حيث جاءت المهارات الفكرية أو الإدراكية (Conceptual Skills) في قمة المهارات اللازمة لشاغلي وظائف الإدارة

العليا (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، والمدير العام) تليها المهارات الإنشائية أو الاتصالية (Human or Communication Skills) التي تحتاجها الإدارة الوسطى كونها تتعامل بشكل دوري مع مجموعات مختلفة من العاملين، ثم المهارات الفنية (Technical Skills) التي تحتاجها الإدارة التخصصية التنفيذية التي تتطلب معرفة بتفاصيل العمل وقواعد التنفيذ وآلياته. وفي سياق متصل أكدت دراسة (EL Shiffa, et al., 2022) بوجود أثر إيجابي لاستخدام المهارات والقدرات الإدارية في استثمار الفرص وقبول المخاطرة، وأشارت إلى أن تحقيق النجاح الإداري* يتطلب امتلاك المدير الناجح للقدرات المتنوعة وتصوير الرؤية الإدارية المعاصرة، بحيث يُحقق له النجاح، لأن النجاح الإداري هو مُحصلة تفاعل القدرات الإدارية مع بعد الدافعية** والفرصة المتاحة الإدارية***، وهذا يعني أنه كلما امتلك المدير العصري قدرات إدارية عالية، وكانت دافعيته نحو العمل الإداري كبيرة، وأُتيحت له فرص إدارية ملائمة، يكون توقع نجاحه في العملية الإدارية عالٍ مع الأخذ بالحسبان عوامل وظروف البيئة المحيطة بعمله وفقاً لنظرية التوقع****، بالمقابل أوضحت دراسة (Caputo, et al., 2016) بأن تحليل الإشارات السلوكية وغير السلوكية التي يُمكن استنتاجها من تحليل نمط شخصية الفرد سيعزز من فهم مُحددات وآثار عملية تنظيم المشاريع الريادية، وبالتالي زيادة الميل لقبول المخاطرة ضمن هذه المشاريع، ولكي يكتسب المدير المهارات اللازمة لنجاحه لابد أن يتوافر لديه الحد الأدنى المقبول من القدرات الفطرية (الفكرية أو البدنية) التي تؤهله لاكتساب المهارة المطلوبة للعمل. وفي سياق مُتصل أكدت دراسة (سمير، 2021) أن المهارات والقدرات الإدارية تقود استراتيجية ابتكار لاكتشاف وتنقيب عن فرص جديدة سواء من خلال إنشاء نموذج عمل جديد أو البحث في الأسواق الثانوية أو من

* النجاح الإداري: القدرات الإدارية * الدافعية للعمل الإداري * فرصة الإدارة.

** الدافعية: تُعبر عن رغبة الفرد الكامنة التي تُحرك وتنشط سلوكه لأن يُصبح مُديراً ناجحاً، وبذل الجهد لتحقيق معدل أداء مرتفع في أنشطته الوظيفية.

*** فرصة الإدارة: المجال المتاح للمدير لإبراز قدراته في إدارة المنظمة.

**** نظرية التوقع: يعد كل من فيكتور فروم وبورتر ولولر من أبرز أنصار هذه النظرية التي تقوم على افتراض أساسي هو: أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة والموازنة بين التكلفة والعوائد المتوقعة لكل من تلك البدائل ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكبر العوائد، إذاً دافعية الفرد للقيام بعمل ما محكومة بمقدار العوائد أو المنافع التي يتوقع أن يحصل عليها من أداء العمل أو السلوك ودرجة هذا التوقع. وتصبح الدافعية التنظيمية محصلة تفاعل المتغيرات التالية: الدافعية التنظيمية = العوائد المتوقعة × قوة التأثير × المنفعة (التزه، 2019: 174).

خلال التغيير التنظيمي بالاعتماد على آلية التدمير الخلاق (*Creative Distruction*). الأمر الذي أيدته دراسة (Makridis,2018) وذكرت أنه من خلال توظيف المهارات والقدرات الإدارية وتقنيات التحليلات المتقدمة للبيانات الضخمة، يُمكن إلى المنظمة التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية للسوق ومراقبته واستثمار الفرص وتحديد احتياجات العملاء بما يُحقق النمو، بالمثل أكد (Ghorban & Ghdipour,2018) بأن الاستثمار في رأس المال البشري ولا سيما التركيز على المهارات والقدرات الإدارية سيعزز أداء العديد من العمليات المختلفة في المنظمة والتي تعزز من النمو والرؤية الاستراتيجية، كما أضافت دراسة (رشيد، عبد الكريم، 2019) أن للمهارات والقدرات الإدارية دوراً إيجابياً في تحقيق المرونة الاستراتيجية إلى المنظمة، أما (أبو رذن، 2017) فيشير إلى قدرة رائد الأعمال المتسلح بالمهارات والقدرات الإدارية على تغيير أسلوب عمل المنظمات وتعزيز قدراتها ومرونتها، بحيث تُصبح رائدة في التكيف مع البيئة سريعة التغيير وبآلاتي تحقيق المرونة الريادية، وبناءً على ما أوردنا توصي معظم الدراسات ومنها دراسة : (أحمد وسلطان، 2021) أن توجه منظمات الأعمال نحو احتضان المهارات والقدرات الإدارية باعتبارها بُعداً مهماً ضمن أبعاد رأس المال البشري لتحقيق القيمة المضافة؛ ممّا يقوي المناعة التنظيمية وبآلاتي الأداء الريادي، ويُضيف (المدهون، 2020) بأن المهارات والقدرات الإدارية من المصادر المهمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ومن خلال العرض السابق نجد أن هنالك اتجاهاً بحثياً يُشير بوجود أثر إيجابي لبعد المهارات والقدرات الإدارية كأحد أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في المنظمة المدروسة.

3-1-4- أثر الخبرة المهنية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

كان هناك زخم كبير في الدراسات التي تناولت مفهوم الخبرة المهنية سواء من الناحية السلوكية أو الاستراتيجية؛ فمن الناحية السلوكية يتم إحداث تغيير سلوكي ملحوظ أو قابل للقياس بحيث يتم التركيز على مؤشرات الكفاءة الذاتية (*Self Efficacy*) في عملية إعداد خطة التدريبية أو تصميم برنامج تعليمي، أو من خلال عملية تقييم الأداء الوظيفي بصدد التعرف إلى المواهب واكتشافها، أما الناحية الاستراتيجية لمفهوم الخبرة المهنية فترتبط بمستويات الأداء المرتفعة ونتائج الإيجابية بحيث ترفع من قيمة المنظمة وكذلك تُضيف قيمة إلى رأسمالها البشري

على المدى الطويل. وبهذا الصدد أوضحت دراسة (Ciambotti, *et al.*, 2021) بأن الانتقال من التركيز على الموارد في إطار السياسة التطويرية المنتهجة من قبل منظمات الأعمال من خلال إنشاء حقائب التدريبية موجهة للفرد العامل أدى إلى التحول نحو استقطاب الخبرات المهنية من خلال تنشيط الكفايات الذاتية الحالية من الداخل أو من البيئة المحيطة في الخارج؛ فمن خلال الدراسات التي قام بها بها عالم النفس ديفيد ماكلياند (David McClelland) والتي نُشرت عام 1972م، حيث إنَّ هذا العالم توصل بعد مراجعته لعدد من الأبحاث (الاختبارات الأكاديمية والدرجات إلى مجموعة من الطلبة) إلى أن التحصيل الأكاديمي لا يُعد دائماً مؤشراً لنجاح الطالب في الحياة العملية أو المهنية؛ لأن التحصيل الأكاديمي ينحاز بشكل عام باتجاه الطبقة الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع ، وقد دفعت هذه الخاصية الباحث (David McClelland) إلى طرح سؤال مفاده: ما الشيء الذي يُمكن من خلاله التنبؤ بالنجاح أو تحقيق الريادة أو الصدارة في الأعمال إذا لم يكن هذا الشيء هو الذكاء أو المعرفة؟ ومن هنا بدأ إجراء التحري عن الطرق للتعرف إلى متغيرات الكفاية؛ والتي من شأنها أن تؤدي إلى التنبؤ بأداء العامل، ومن هنا تجلت المساهمات الفكرية التي ساهمت في توضيح مفهوم الخبرة المهنية أو العملية كمصطلح متداول في أدبيات إدارة الأعمال له خصوصيته الاستراتيجية والتنظيمية وحتى الاجتماعية. وفي سياق متصل أشارت دراسة (Kim and Park, 2020) بأن توجه منظمات الأعمال نحو الاستحواذ على الموارد البشرية ذوي الخبرة المهنية اقترن بشكل كبير بالتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال في ظلِّ حدوث اندماجات في مختلف القطاعات الاستراتيجية خصوصاً في القطاع الخدمي؛ ممَّا أدى إلى توظيف ممارسات استراتيجية مُعاصرة، وهنا برزت الخبرة المهنية كأحد الوسائل المهمة لتحقيق الابتكار التنظيمي، كما مثَّلت منعرجاً حاسماً لإعادة النظر في الكفايات الحالية. كما أوضحت دراسة: (Kasinathan & Rajee, 2016) بضرورة إعادة إدماج العاملين ذوي الخبرات العالية وتمكينهم في وضع استراتيجيات الكفاءة بطريقة يتم من خلالها الفهم الجيد لإدارة المنظمات . وفي سياق متصل أوضحت دراسة: (Tahir, *et al.*, 2020) إلى أن امتلاك الخبرة المهنية تُمكن المنظمة من نشر المعرفة من خلال سياقها التنظيمي؛ الأمر الذي سيعزز قدرتها على استكشاف أشكال جديدة من الابتكار، كما أن دراسة (Mehralian, *et al.*, 2018)

أشارت إلى وجود أثر إيجابي للخبرة المهنية في تحقيق الابتكار بوجود إدارة المعرفة كمتغير ضابط وتحكم من خلال اعتبار الابتكار بأنه مجموعة من العناصر الناتجة من استخدام تدفقات الخبرة؛ باعتبار أن العلاقة بين الزمن والخبرة هي علاقة طردية، حيث تتجذر الموارد البشرية خبرةً مع مرور الزمن (يزداد رصيد الخبرة) بوصفها مصدراً للابتكار ويُسمى ذلك بمصطلح تثبيت أو تجذير الموارد البشرية (*Human Resource Embeddedness*)، وذلك من خلال قيام المنظمة باكتساب ونشر الخبرة داخل المنظمة باعتبارها مورداً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وبآلاتي فإن الخبرة المهنية هو النهج الأكثر ملاءمةً لضمان تحويل البيانات التي تتطلبها عملية الابتكار، وهذا ما توضحه دراسة: (الحكيم والحسين، 2020) من خلال بيانها الأثر الإيجابي للخبرة المهنية الداخلية إلى المنظمة في العلاقة بين إدارة المعرفة وأداء الريادي إلى المنظمة، ويُضيف (Suciu, et al., 2018) بأن البيانات المبتكرة القائمة على الخبرة المهنية تعتمد بشكل كبير على تقنيات تحليلية متقدمة مثل: البيانات الضخمة والحوسبة السحابية، وخلصت دراسات (Erevelles, et al., 2016) و (Qiu, et al., 2016) إلى أن الإدارات العليا تستفيد من الخبرة المهنية بإجراء عملية تحليل للبيانات الضخمة كثيراً وبفاعلية، فهي تُساعد على تطوير منتجات وخدمات جديدة، وبذلك تُعدّ الخبرة المهنية جزءاً من عملية الابتكار وتحقيق النمو أو التوسع، كما توصل (شعيب، 2021) إلى أن الخبرة المهنية تؤدي دوراً مهماً في هذه العلاقة بشكل إيجابي، وتوضح دراسة: (مرعي وحسن، 2017) أن الخبرة المهنية إلى جانب عمليات إدارة المعرفة تُعدّ من سوابق واضحة في تحقيق الابتكار بحيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق أداء فائق من خلال الاستثمار في مكونات رأس المال البشري عبر جميع مستويات المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تُظهر نتائج دراسة (حسن وحرز، 2018) أن الاستثمار في الخبرات المهنية بحيث يُمكن أن يُحقق ذلك الريادة الاستراتيجية كنتيجة لهذا الاستثمار، إذ تعمل الخبرة المهنية على استيعاب المعلومات الناشئة عن تحليل المهمات الوظيفية لكل عامل وتوزيعها وإدارتها داخل المنظمة لضمان الوصول للرؤية الصحيحة والواضحة، وبالتالي تحقيق أقصى فائدة ممكنة (Kyrgidou & Hughes, 2010:47)، كما تُعدّ الخبرة المهنية مصدراً لبناء الأنسجة الفكرية في المنظمة وخاصةً في ظلّ عصر البيانات الضخمة والريادة الاستراتيجية؛ لأنها تسمح إلى المنظمة بالتفاعل مع التغيير كما هو موضح

في دراسة: (نجيرفان، 2020:98)، وبآلاتي يُمكن اعتبار التفاعل بين الخبرات المهنية والريادة الاستراتيجية العامل الرئيس الذي يعمل على تحويل المعلومات إلى شيء ذي قيمة يُساهم في تحديد واكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها، ويوضح: (Haladori, et al.2022) أن الخبرة المهنية تُؤثّر بشكل إيجابي في هذه العلاقة وذلك انطلاقاً من أهمية الخبرة المهنية في معالجة المشكلات الطارئة باعتبارها نقطة قوة إلى المنظمات الريادية؛ ممّا يُمكنها من اعتلاء الصدارة في ظلّ احتدام الصراع واشتداد المنافسة في السوق.

ومن خلال العرض السابق نجد أن هنالك اتجاهاً بحثياً يُشير بوجود أثر إيجابي لبعد الخبرة المهنية كأحد أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها المختلفة في المنظمة المدروسة.

3-1-5- أثر التعلّم والتدريب المُستمر في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

خلصت دراسة (الزبيدي والمشهداني، 2016) إلى وجود أثر إيجابي للتعلّم والتدريب المُستمر كأحد الأبعاد المهمة لرأس المال البشري في خلق المرونة الاستراتيجية عبر الارتقاء بالأداء الريادي إلى المنظمة، وتقصيلاً لهذا الأثر يوضح (Forbes,2005) أن النجاح والتفوق بالنسبة إلى منظمات الأعمال يُمثل أمراً شاقاً خاصّة في ظلّ بيئة شديدة التغيير وفي ظلّ مُحيط مُتقلب يتسم بوجود منافسة شرسة، ومنه هذا النجاح لا يكون بمحض الصدفة بل لابدّ من التعلّم على أسرارهِ، إذ يركّز (Hart,2006) بأن السر يكمن في المعارف والمهارات التي تمتلكها هذه المنظمات من خلال تطوير آليات التعلّم والتدريب من جهة، ومن جهة أخرى استقطاب المعارف من البيئات المختلفة لديها، والتركيز على حسن توظيفها وتنشيطها لهذه المعارف والكفايات الريادية، وفي سياقٍ متصل يركّز (بني عيسى، 2020) أن العلاقة بين التعلّم والتدريب المُستمر وتحقيق الريادة في الأعمال مُهمة جداً في الحقبة الحالية، إذ يُعدّ أن عملية بلوغ الريادة في الأعمال لن تتحقق دون وجود نظام فعّال يستند إلى ممارسات التعلّم التنظيمي لدى الأفراد أو على مستوى فريق العمل وكذلك على مستوى المنظمة ككل. كما أن هذا التعلّم مقروناً بالتدريب المُستمر سيوفّر لهذه المنظمات فرصاً للاطلاع على ما يدور من حولها من متغيرات بمساعدة الآليات التكنولوجية ووسائل الاتصال

الحديثة المتوفرة لديها؛ بحيث تجعل المديرين قادرين على تحقيق التميز أو الإبداع وقيادة المنافسين في الأسواق كما للتعليم والتدريب المستمر بالغ التأثير في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وهذا ما أكدته (الدهان وآخرون، 2020) و(الغامدي، 2021) من خلال إعادة اختبارهم لفرضيات البحث بدراسة أثر التعلم والتدريب المستمر في تحقيق الريادة في الأعمال في المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي، وفي هذا الصدد يوضح (Ciambotti, et al., 2021) أن هناك حاجة إلى نهج استراتيجي يجمع بين أبعاد رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية، بينما يشير (جبريل وبن خيال، 2021) إلى أن تحقيق عامل التفوق التنظيمي يعتمد أساساً على دمج استراتيجياً مع مسار التعلم والتدريب المستمر، ووفقاً ل (Sabarirajan, et al., 2015) فإنه يُعد أسلوب التعلم والتدريب المستمر من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره مُعلماً بارزاً لجودة القرار والسلوك، ومتغيراً على درجة عالية من الأهمية بل القوة الأساسية التي تدعم الكثير من الأفعال الاستراتيجية لدى متخذي القرار، وفي هذا الصدد يوضح (Shaikh & Yehia, 2018) أن التعلم والتدريب المستمر يُمثّلان حجر الأساس ونقطة الانطلاق نحو الإدارة بالأهداف، ويُهيئان قاعدة معرفية واستدلالية تجعل صاحبها قادراً على التفاعل مع التطورات والتحولات التي تشهدها بيئة الأعمال، بالمقابل يشير (Wahyuningish, et al., 2018) إلى أن القائد الاستراتيجي يأخذ عامل التعلم والتدريب المستمر بعين النظر إيماناً منه بأن الخصائص الريادية مثل: النمو والابتكار والمرونة والرؤية والمخاطرة وغيرها تُبنى على التعلم والتدريب المستمر تلعب دوراً مهماً في بناء توجهات المنظمة، حيث تكون تلك التوجهات مركزة على الفرص بشكل كبير وتعتبر التهديدات المثارة أمامها ثانوية من خلال اختيار النمط الاستراتيجي المناسب برؤية القائد الاستراتيجي المؤسس وتكون الأهداف المهيمنة هي النمو والتوسع، ووفقاً ل (Cowardin & Nanette, 2011) فإن خصائص التعلم والسمات الشخصية للفرد لها أثر واضح في سلوكه وتوجهاته وأدائه، ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك المتعلقة بالريادة وسلوكياتها التي تدفع الأفراد بشكل عام والمديرين بشكل خاص إلى الانخراط في ممارسات التعلم التنظيمي باعتبارها مدخلاً مهماً لتحديد التوجهات الاستراتيجية والأعمال الريادية إلى المنظمة التي تُسهم بإيجابية في تسريع نمو قطاع الأعمال؛ ممّا يساعد على تحقيق الريادة الاستراتيجية،

ومما سبق نجد أن التعلم والتدريب المستمر يرتبطا ارتباطاً وثيقاً بالريادة الاستراتيجية. وهذا يُعزز من افتراضنا أن للتعلم والتدريب المستمر لهما أثر إيجابي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

3-1-6- أثر الكفاءة الذاتية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

أُجريت الكثير من الأبحاث أو الدراسات حول الكفاءة الذاتية وآلية عملها وبنائها جراء النتائج المدهشة التي نتجت عنها، حيث يُوَضَّح (Espinosa, *et al.*, 2007:623) أن الكفاءة الذاتية تلعب دوراً كبيراً في تقوية المناعة التنظيمية فمن خلال التفاعل المتواصل بين أعضاء الفريق سيخلق نوعاً من المزيج العاطفي، ووفقاً لذلك يُضيف كل عضو نكهته الخاصة لهذا المزيج ولكن رائد الأعمال هو الذي يُضيف أقوى التوابل، وسبب ذلك أن الكل يراقب أقوال وأفعال الرئيس (أو المدير)، فالعاملون يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، وبهذا الصدد يُشير (Michael & Catherine, 2008:826) بأنه حتى ولم يكن الرئيس مرئياً بشكل كبير مثل الرئيس التنفيذي (CEO) الذي لا يراه مرؤوسوه إلا نادراً فإن موقفه ومزاجه يتجسد في تقاريره المباشرة، فينتشر هذا المزاج ضمن الفريق في المناخ العاطفي إلى المنظمة، بالمقابل أشارت دراسة (Martin & Luigi, 2012) إلى أن فعالية الكفاءة الذاتية تؤثر بشكل إيجابي في تحقيق الابتكار التنظيمي، بحيث تتوافق اتجاهات رؤاد الأعمال مع مشاعر المرؤوسين أو التابعين، وتحركهم في اتجاه عاطفي إيجابي؛ أي يكون رائد الأعمال ومرؤوسوه على طول الموجة العاطفية نفسها، ومن الدراسات المؤكدة لهذا التوجه هي دراسة (مرعي وحسن، 2017) التي اختبرت أثر الكفاءة الذاتية كأحد الأبعاد الفرعية لرأس المال البشري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية بمدينة تبوك، حيث تمثلت أبعاد ريادة في هذه الدراسة بالآتي (الإبداع، استثمار الفرص، المخاطرة، والمبادرة)، حيث توصّلت إلى نتيجة مفادها بوجود أثر إيجابي لفعالية الكفاءة الذاتية كأحد أبعاد المهمة لرأس المال البشري ضمن مكونات رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال، في حين تخصصت دراسة (Yaobin, *et al.*, 2011) في اختبار أثر الكفاءة الذاتية في تحقيق الابتكار التنظيمي، وكذلك خلّصت إلى وجود أثر إيجابي ومُعزز لفعالية الكفاءة الذاتية في تحقيق الابتكار التنظيمي، وفي سياق متصل أكدت

دراسة (مصطفى وعبد الله، 2018) أن مدى نجاح رواد الأعمال يرجع في كيفية إدارة عواطفهم، وعواطف تابعيهم أو العواطف المشتركة اتجاه المنظمة يرجع إلى مستوى الذكاء العاطفي لديهم ، فالتناغم يأتي بشكل طبيعي لرائد الأعمال الذكي عاطفياً؛ ممّا يجعل انفعالاته وحماسه صدى بين أعضاء الفريق، وبإمكانه ضبط الأوتار العاطفية لعناصر فريقه.

وممّا سبق نجد أن الكفاءة الذاتية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالريادة الاستراتيجية. وهذا يُعزز من افتراضنا أن للكفاءة الذاتية لها أثر إيجابي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

3-1-7- أثر المعدل للمتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق

الريادة الاستراتيجية:

تعدّ المتغيرات الديمغرافية من القضايا التي استأثرت باهتمام الباحثين وواضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية الشاملة، حيث أن العلاقات المتبادلة والترابط بين النمو السكاني، ومجالات التنمية المختلفة والأثر المتبادل بينهما قوي وشائك؛ مما يتطلب توافق وتكامل السياسات المرسومة للتنمية كافة القطاعات، وقد وضعت نظريات التنمية، رأس المال البشري في محور اهتماماتها فجعلت تنمية رأس المال البشري وتطوره غاية للتنمية كما جعلت منه صانعها الرئيسي؛ ويتضح على صعيد الواقع وجود علاقة جدلية بين رأس المال البشري والمتغيرات الديمغرافية، وتأخذ هذه العلاقة اتجاهين، الاتجاه الأول: ينعكس مستوى تنمية رأس المال البشري المتقدم على عملية التنمية الاجتماعية فيُسرع من وتيرتها ويُطيل من أمد نموها، وبالتالي فإن مستوى المتدني لتنمية رأس المال البشري أمام التنمية الاجتماعية ويُضعف من وتيرتها، والاتجاه الثاني: إن غياب التنمية الاجتماعية أو ضعف معدلها ينعكس سلباً على واقع تنمية رأس المال البشري ورفع مستواها، وبالتالي فإن المتغيرات الديمغرافية تُسهم في تعظيم مخزون رأس المال البشري أو تخفيضه؛ مما دفع الدول إلى تخصيص الموارد، ووضع السياسات بهدف تحسين خصائص المجتمع الديمغرافية، لخلق رأس مال بشري قادر على العمل والإنتاج. وقد أوضحت دراسة (عز الدين، 2019) بأن:

المتغيرات الديموغرافية ترتبط بمتغيرات رأس المال البشري بنسبة (98.7%)، حيث أن متغير نسبة طلاب الدراسات العليا المتخرجين من الجامعات الحكومية له أثر موجب في تطوير رأس المال البشري، حيث يرتبط رأس المال البشري بمتغير (المؤهل العلمي) من الطلاب المتخرجين من الجامعات الحكومية والخاصة ومتغير نسبة طلاب الدراسات العليا والمتخرجين من الجامعات الحكومية بعلاقة طردية، بينما يرتبط رأس المال البشري مع معدل البطالة بعلاقة عكسية. وتفصيلاً لهذا الأثر يُوضّح (Leyland, 2010) إن أحد سياسات تعزيز مبدأ قبول المخاطرة هو تحصين أعضاء فريق العمل في ظلّ توجيه رائد الأعمال الذكي عاطفياً؛ فكلما كان أعضاء الفريق متناغمين مع بعضهم كانت تفاعلاتهم أقل جموداً، وأقل تنافراً، وفي سياق متصل أظهرت دراسة (سامح سعيد وآخرون، 2020) أن الأمزجة والمشاعر الموجبة السائدة في فريق العمل تُساعد على صياغة رؤية المنظمة بشكل واضح من خلال الاعتماد على المنهج الاستقرائي في التفكير. ويستند الباحث في توضيح العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية والريادة الاستراتيجية إلى نظرية فقدان الحيلة للعالم (Martin Seligman) في عام 1975 والتي تتلخص بأن الأفراد الذين يعتقدون بعدم قدرتهم على ضبط وتحديد الهدف، سيكون من غير المحتمل أن يقوموا بالعمل الصحيح لتحقيق ذلك الهدف، وهذا ناتج عن أنهم لا يرون الأمور في مكانها الصحيح في العمل، ويتبنون وجهة النظر القائلة: بأن كل زيادة في الجهد المبذول عديمة الجدوى. ورغم أن كلاً من التفاؤل والإحباط يُؤثران في الأداء الريادي؛ إلا أن التأثير السلبي الكبير للإحباط في الأداء يفوق بكثير التأثير الإيجابي للتفاؤل (Kennedy & Anderson, 2002:547)، ومما سبق نجد أن المتغيرات الديموغرافية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعلاقة الناشئة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية. وهذا يُعزز من افتراضنا أن للمتغيرات الديموغرافية لها أثر معدل في العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

ويعرض الجدول الآتي عدداً من الدراسات التي أشارت إلى وجود أثر بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتمثل بالأبعاد الآتية (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات الإدارية، الخبرة المهنية، التعلم والتدريب

المُستمر، والكفاءة الذاتية)، والمتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية) بأبعاده: (الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، تحقيق النمو، تحقيق الرؤية، وتحقيق المرونة) والمتغير المعدل (المتغيرات الديمغرافية).

طبيعة الأثر	(تحقيق الريادة الاستراتيجية)	(أبعاد رأس المال البشري)	الدراسة
أثر المعرفة العلمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية			
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية	تحقيق الابتكار	المعرفة العلمية	(صارم،2019)
	تحقيق الابتكار، استثمار الفرص		(Seidiaghilabadi,et al.,2018)
	تحقيق الابتكار، تحقيق المرونة الريادية، استثمار الفرص، وتحقيق النمو		(Rialti,et al.,2020)
	تحقيق المرونة الريادية، الرؤية ، وتحقيق النمو		Garcia – Piquers,et) (al.,2019
	قبول المخاطرة		(صقور ونحيرفان،2020)
	تحقيق المرونة الاستراتيجية		(الجاموس،2013)
			(Doepgen,et al.,2021)
			(Ashouri & Borouman,2014)
		(مختار،2019)	
أثر المهارات والقدرات الإدارية في تحقيق الريادة الاستراتيجية			
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية	تحقيق الابتكار	المهارات والقدرات الإدارية	(AL Juboor,et al.,2021)
	استثمار الفرص، وقبول المخاطرة		(Tjahjadi,et al.,2020)
	استثمار الفرص		(EL Shiffa,et al.,2022)
	تحقيق النمو والرؤية الاستراتيجية		(سمير، 2021)، (Makridis,2018)
	تحقيق المرونة الريادية		(Ghorban & Ghdpour,2018)
		(رشيد، عبد الكريم،2019)	
		(أبو رين،2017)	
أثر الخبرة المهنية في تحقيق الريادة الاستراتيجية			
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية	تحقيق النمو	الخبرة المهنية	(Kim and Park,2020
	تحقيق الابتكار		(Tahir,et al.,2020)
			(Mehralian,et al.,2018)
			(شعيب،2021)
			(مرعي وحسين،2017)
			(الحكيم والحسين،2020)
	تحقيق الابتكار، النمو أو التوسع		(Suciu,et al.,2018)
			(Erevelles,et al.,2016)
		(Qiu,et al.,2016)	

طبيعة الأثر	(تحقيق الريادة الاستراتيجية)	(أبعاد رأس المال البشري)	الدراسة	
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية	تحقيق المرونة الاستراتيجية	الخبرة المهنية	(حسن وحرز، 2018)	
	تحقيق الرؤية		(Kyrgidou & Hughes, 2010)	
	استثمار الفرص		(نجيرفان، 2020)	
(Haladori , <i>et al.</i> , 2022)				
أثر التعلم والتدريب المستمر في تحقيق الريادة الاستراتيجية				
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية	تحقيق المرونة الاستراتيجية	التعلم والتدريب المستمر	(الزبيدي والمشهداني، 2016)	
	تحقيق النمو والابتكار والمرونة والرؤية وقبول المخاطرة		(Wahyuningish, <i>et al.</i> , 2018)	
	تحقيق النمو		(Cowardin & Nanette, 2011)	
أثر الكفاءة الذاتية في تحقيق الريادة الاستراتيجية				
يوجد أثر إيجابي ذو دلالة معنوية	تحقيق الابتكار التنظيمي	الكفاءة الذاتية	(Martin & Luigi , 2012)	
	الإبداع، استثمار الفرص، قبول المخاطرة ، المبادرة		(Yaobin, <i>et al.</i> , 2011)	
			قبول المخاطرة	(مرعي وحسن، 2017)
	تحقيق الرؤية		(Leyland, 2010)	
		(سامح سعيد وآخرون، 2020)		
أثر المتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية				
يوجد أثر معدل ذو دلالة معنوية	أبعاد رأس المال البشري	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل	(عز الدين، 2019)	
	تحقيق الريادة الاستراتيجية	نمط الشخصية	(صقور، 2023)	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على الدراسات السابقة التي تم الاستشهاد بها

- خاتمة المبحث الثالث: Summary

تمّ في هذا المبحث تناول جملة من آراء وتوجهات الباحثين حول العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية، كما تمّ تقديم نتائج بعض الدراسات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة، بالإضافة إلى الربط بين متغيرات البحث الرئيسية المذكورة في نموذج البحث ولابد من التنويه بأن أهمية دراستنا الحالية وموقعها من الدراسات السابقة موصّحة في فصل الإطار العام للدراسة في الجدول (1-1).

الفصل الثالث

الإطار العملي للبحث

The Practical Framework of the Research

المبحث الأول - لمحة عن تاريخ شركة سيريتل ورؤيتها نحو الريادة

الاستراتيجية

المبحث الثاني - عرض بيانات الإطار العملي واختبار الفرضيات

المبحث الثالث - مناقشة النتائج والمقترحات

المبحث الأول

لمحة عن تاريخ شركة سيريتل ورؤيتها نحو الريادة الاستراتيجية

3-1-1- لمحة عن تاريخ شركة سيريتل وهيكلها تنظيمي

Syriatel's Company History Overview & Organizational Structure

تم خلال العام (2000م) الاتفاق بين شركة "دريكس تكنولوجيا أس أي" وشركة "اوراسكوم تيليكوم القابضة ش.م.م- مصر" على تأسيس الشركة المشغلة لمشروع الهاتف الخليوي في سورية "سيريتل"، وبعد توقيع عقد الاستثمار B.O.T (بناء- تشغيل- تحويل) بتاريخ 12 شباط 2001م بين شركتي "دريكس تكنولوجيا أس أي" وشركة "اوراسكوم تيليكوم القابضة ش.م.م- مصر" من جهة و"المؤسسة العامة للاتصالات"، من جهة أخرى وبهدف بناء شبكة الاتصالات الخلوية GSM تم تأسيس شركة "سيريتل موبايل تيليكوم ش.م.م." وقد مرت الشركة بمرحلتين: الأولى مرحلة المشروع التجريبي، والثانية مرحلة المشروع الدائم، وقامت الشركة من خلال المشروع التجريبي ببناء وتشغيل شبكة اتصالات خلوية على نفقتها الخاصة و دون أن تُحمّل " المؤسسة العامة للاتصالات" أي تكلفة، ولقد تم الاتفاق على أن تكون جميع الإيرادات من نصيب المؤسسة العامة للاتصالات حتى نهاية المشروع التجريبي بمنتصف شهر شباط من عام 2001م على أن يتم استلام أمر المباشرة بتاريخ 29 حزيران 2002م، وقد تم استكمال تسجيل الشركة خلال الربع الأخير من 2001م باعتبارها شركة مساهمة مغفلة، حيث حدّدت غايات الشركة في إنشاء مشاريع الخدمات الخلوية، وتسويق واستيراد وتصدير أجهزة الاتصالات والرقائق والدارات الإلكترونية، والقيام بالأنشطة والخدمات المتعلقة بها كافة، والمساهمة والمشاركة في مشاريع مماثلة، والحصول على أية امتيازات أو تراخيص لتحقيق غايات الشركة.

3-1-2- عرض البيانات الثانوية*: Secondary Data View

3-1-2-1- رأس المال البشري : Human Capital

استطاعت سيريتل منذ نشأتها أن تحافظ على مكانتها باعتبارها أفضل بيئة عمل في سورية من خلال الثقة التي بنتها مع كوادرها البشرية، وجميع العاملين يُمثلون ركيزة النجاح المُستمر لسيريتل ويُشاركون في رسم الخطط وتطوير النظم والسياسات ووضع الأهداف والمبادرات ضمن منظومة متكاملة تهدف إلى تعزيز دور رأس المال البشري في صنع القرار وإلى رفع درجة ولاء العاملين اتجاهها، وتُدرّك سيريتل أن نجاحها مُرتبط ارتباطاً وثيقاً بتقديم وإعداد برامج وإجراءات تؤمّن التطور المنشود لكوادرها وتُحقق تطلعات الشركة في الوقت ذاته، من هذا المنطلق واصلت الشركة على مدار عام 2021م في تطوير جملة من البرامج كبرنامج تحليل المهمات وتخطيط القوة العاملة وبرنامج التقييم الوظيفي، إضافة إلى برنامج التخطيط التعاقبي (التعقب الوظيفي) الذي يُعنى بوضع خطط طويلة الأمد لإعداد المديرين المستقبليين للوحدات والأقسام والإداريين من منسّقين ومُمثلين على اختلاف تخصصاتهم ومجالات عملهم، وبلغ مجمل ساعات التدريب خلال عام 2018م ما يُقارب (185,201) ساعة التدريب استفاد منها حوالي (12,062) موظفاً، وتضمنت طيفاً واسعاً من مجالات التدريب والتطوير بحسب مقتضيات العمل بما في ذلك المجالات التقنيّة والإداريّة والمهنيّة فضلاً عن دورات التعريف والتوعية ، وتُقدّم الشركة - إلى جانب تطوير المهارات والقدرات الإداريّة لدى كوادرها سيريتل - الدعم المباشر لكوادرها البشرية لامتلاك المؤهلات الأكاديميّة (العلميّة) وصقل خبراتهم المهنيّة والتي تُعدّ منطلقاً للتميز في أداء الفرد والشركة، كما تدعم في الوقت نفسه مكانة سيريتل المرموقة باعتبارها منظمة متعلّمة قادرة على التطوّر المُستمر والتكيف مع مستجدات العمل ومتغيراته. وفي سياق متصل كانت الفكرة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لشركة سيريتل لعام 2023م هي تمكين العاملين، والوصول إلى خلق قيمة

* جميع المعلومات المعروضة مقتبسة من وثائق الشركة ولا تُعبر عن نتيجة الدراسة أو رأي الباحث، وإنما سوف تستخدم لأغراض المقارنة مع نتائج البحث في المباحث اللاحقة.

مستدامة للمنظمة والمساهمة بكل شغف في جعل سورية أفضل وأسمى، وتحقيق قيمة مشتركة مستدامة مع جميع أصحاب المصلحة - اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، وكذلك تقرير سيريتل عام 2014م كان بعنوان " نعمل لبناء الوطن ".

وقدم آخر المستجدات حول مبادرات الاستدامة العديدة التي وردت في التقارير السابقة، حيث تفخر الشركة كونها الأولى في سورية التي تصدر تقرير الاستدامة، والعملاء هم قلب ومحور إستراتيجية الاستدامة فيها من خلال مراقبة المؤشرات الاجتماعية والبيئية وإدارتها المعلومات التي نحتاجها لتطوير المبادرات والمشاريع التي تحث تحسين الأداء الإجمالي، حيث تعتبر الاستدامة رحلة مستمرة نحو التحسين. كما تقدم الشركة تقرير عن مستوى الأداء الوظيفي لكوادرها البشرية كجزء أساسي من بناء عمل الشركة المستدام، حيث يتم إعطاء فكرة عن موقع وأداء الشركة في المسائل المتعلقة بالاستدامة، وعرضها على أصحاب المصلحة المعنيين الداخليين والخارجيين الذين يشملون المستثمرين والموظفين والعملاء الحاليين والمحتملين. كما تخطط الشركة أن تستمر في تطوير فهمها الداخلي للتحديات التي تواجهها في الاستدامة إضافة إلى نشر الوعي في المجتمع حول أهمية تطوير مهارات العنصر البشري حول نواح عديدة ومنها: دراسة تأثير أداء العنصر البشري على المجتمع والبيئة المحيطة، وتحقيقاً لهذه الغاية، فإن تمكين العاملين وإشراكهم هو العامل الرئيسي لتحقيق التفوق في المنظمة، وفي سياق متصل تؤكد الشركة بأهمية صقل مهارات العنصر البشري باستمرار، وتحقيق تقدمه فهي تعتبر بأن المنهج الاستراتيجي المتبع لتطويره يملك القدرة على تقديم قيمة طويلة الأمد، إذ أن هذا المنهج يعتمد على ربط المسائل الإنسانية مع استراتيجيه الشركة وأهدافها ذات الصلة بشكل مباشر، ومنها دعم الشباب السوري من خلال مبادرات عدّة ركزت على تدريب وتطوير الجيل الجديد والمساعدة في ردم الهوة بين المعرفة الأكاديمية والخبرة العملية، حيث شاركت في معارض للتوظيف، وذلك لتوفير فرص عمل مناسبة للطلاب المؤهلين. وقد قام فريق مختص من سيريتل بتنظيم ورشات عمل لطلاب جامعات مختلفة، وذلك لتعزيز معرفة هؤلاء الطلاب في مجالات متعددة مثل خدمة العملاء والمبيعات والتسويق والموارد البشرية وإدارة الجودة، ومن هذه المبادرات خلال العام 2023م:

- تقديم محاضرات في مجال الاتصالات الخليوية وتقنيات الاتصالات المختلفة (GSM,UMTS,LTE) التي تعتمد على التطبيق العملي لنقل الخبرات العملية والعلوم التطبيقية، وذلك بهدف إثراء الخبرة في الحياة المهنية، حيث تم إعطاء هذه المحاضرات في مبنى سيريتل لطلاب المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا HIAST ولطلاب الجامعة السورية الخاصة (قسم الاتصالات).
- كانت البداية بتقديم لمحة عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وعن دور سيريتل في نقل الخبرات المهنية للطلاب الجامعيين المقبلين على التخرج، ومساعدة دخولهم إلى سوق العمل، وتحضيرهم للخطوة المقبلة في سيرتهم المهنية.

3-1-2-2- الريادة الاستراتيجية: Strategic Entrepreneurship

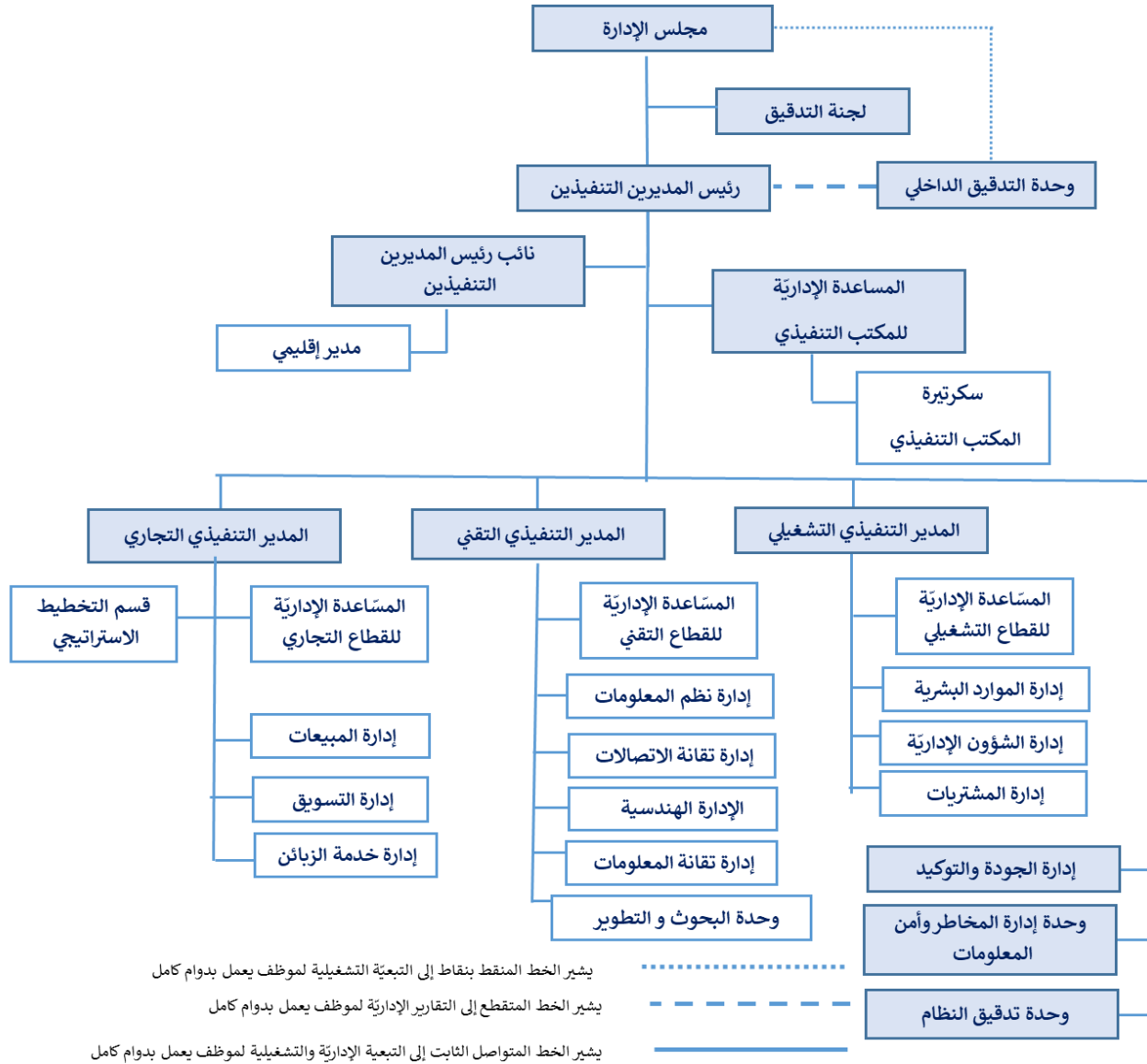
تعبّر شركة سيريتل عن رؤيتها بعبارة " ملتزمون بأن نكون الشركة الأولى "، وتذكر في رسالتها الآتي:

"نسعى لتقديم أفضل خدمات الاتصالات لعملائنا، ورعاية كوادرننا البشرية، مع استمرارية النمو المربح للمستثمرين وللمساهمين باعتراز في خدمة وطننا سورية " كما تُبين أن الشركة تتبنى النزاهة والاستقامة، والاحترام، والتركيز على العملاء، روح الفريق، الشغف، المسؤولية، الإصرار، الثقة، الإبداع، والتفوق وغيرها"، وفيما يتعلق بالعمليات والإجراءات التي تتبعها الشركة لتحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية تُصرّح الشركة بالآتي: شركة سيريتل هي الشركة الرائدة في مجال الاتصالات في سورية، وتسعى إلى تقديم أفضل خدمات الاتصالات للعملاء الكرام عبر استخدام أحدث التقنيات المتطورة في هذا المجال، وانطلاقاً من حرصنا على أن نبقي في زيادة سوق الاتصالات السورية، وأن نستمر كمزود خدمة الاتصالات الأول في سورية، فإن خلق القيمة الاقتصادية لمساهميننا يُعدّ أمراً جوهرياً بالنسبة إلينا، وذلك عبر إدراكنا للدور المحوري للاتصالات باعتبارها صناعة وطنية رئيسة في قطاع الخدمات، حيث عملنا على خلق نموذج اقتصادي مستدام من خلال النمو المستمر في حجم الإيرادات وزيادة عدد العملاء على مدى 16 عاماً، نقدر احتياجات ورغبات عملائنا ونعمل على تحقيقها، واستمراراً في مهمتنا بتقديم أفضل خدمات الاتصالات، تمكّنا من زيادة عدد العملاء، حيث تجاوز عددهم 10.9 مليون عميل، وتهدف شركة سيريتل إلى تحقيق نمو عام

بالتزامن مع توظيف الاستثمارات الذكية وتبني استراتيجية الإنفاق الذكي للحفاظ على عمليات ذات كفاءة عالية تخلق قيمة للأطراف ذات المصلحة المشتركة مع سيريتل، والتي سيتم إنجازها من خلال الاستثمار الكفؤ والفعل في رأس المال البشري والتركيز على القيادة والتفكير الإبداعي. وفي سياق متصل، تُصرّح شركة سيريتل بأنها تسعى نحو استخدام تقنيات ومفاهيم جديدة إبداعية مخصصة لتحقيق الريادة الاستراتيجية، وفي سياق متصل تمتلك الشركة (25) مركز خدمة موزعة في جميع المناطق السورية و (4) مراكز للاتصالات في كل من دمشق وحلب واللاذقية وطرطوس، حيث تُقدم هذه المراكز المساعدة وذلك من خلال الإجابة عن 9200 من استفسارات العملاء يومياً. حيث تُقدم خدماتها لأكثر 7.4 مليون عميل، وتمتلك الشركة أيضاً 5,125 محطة راديوية لخدمة الجيل الثاني و 25,525 لخدمة الجيل الثالث، وذلك لنشر التغطية لعمالئها أينما كانوا، كما قامت بالتعاقد مع 231 مشغلاً خليوياً لتقديم خدمة التجوال الدولي لأكثر من 120 دولة حول العالم، بالمقابل تقوم الشركة بإجراء دراسات لقياس مدى رضا العملاء بشكل منتظم وذلك على الصعيد المحلي لفهم احتياجاتهم حتى تضمن رضاهم وحصولهم على أفضل تجربة خدمية في كافة خطوط الأعمال، الأمر الذي يعود بالنفع على نمو الشركة في السوق ونمو قاعدة عملائها، كما يؤدي إلى تطوير معرفتها وفهمها لعمالئها لتحسين القدرة على تخصيص منتجاتها وفقاً لاحتياجاتهم الفردية حيث إن خدمة العملاء ورعايتهم بجودة عالية مسألة ذات أهمية كبيرة. كما قدمت شركة سيريتل العديد من الخدمات الأخرى مثل (باقات صبايا، باقات الشركات، وباقات السوشل ميديا...)، وتعمل سيريتل جاهدة لتحقيق أفضل طرق العمل في مجال الاتصالات النقالة وخدماتها من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة الذي يُطابق المعايير الدولية المتوافقة مع المتطلبات التنظيمية والقانونية ومع الأهداف الاستراتيجية للشركة وتطبيق مبدأ منهج العمليات الذي يجعلها قادرة على تحقيق التفاعل والاندماج بين نشاطاتها المتعددة وقياس أداء كوادرها البشرية للوصول إلى النتائج المرجوة، بالإضافة تهدف شركة سيريتل إلى تحقيق نمو لشكل عام بالتزامن مع توظيف الاستثمارات الذكية وتبني استراتيجية الإنفاق الذكي للحفاظ على عمليات ذات كفاءة عالية تخلق قيمة للأطراف ذات المصلحة المشتركة مع سيريتل، والتي سيتم إنجازها

من خلال الاستثمار الكفؤ والفعال في رأس المال البشري. وفي سياق متصل، تُصرّح شركة سيريتل بأنها تسعى نحو "استخدام تقنيات ومفاهيم ابتكارية مخصّصة لتحقيق الريادة الاستراتيجية".

ويعرض الشكل (3-1) الآتي الهيكل التنظيمي لشركة سيريتل:



الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة سيريتل

المصدر: (سيريتل، 2021، ص.12)

3-1-3- تحليل الوضع الاستراتيجي لشركة سيريتل

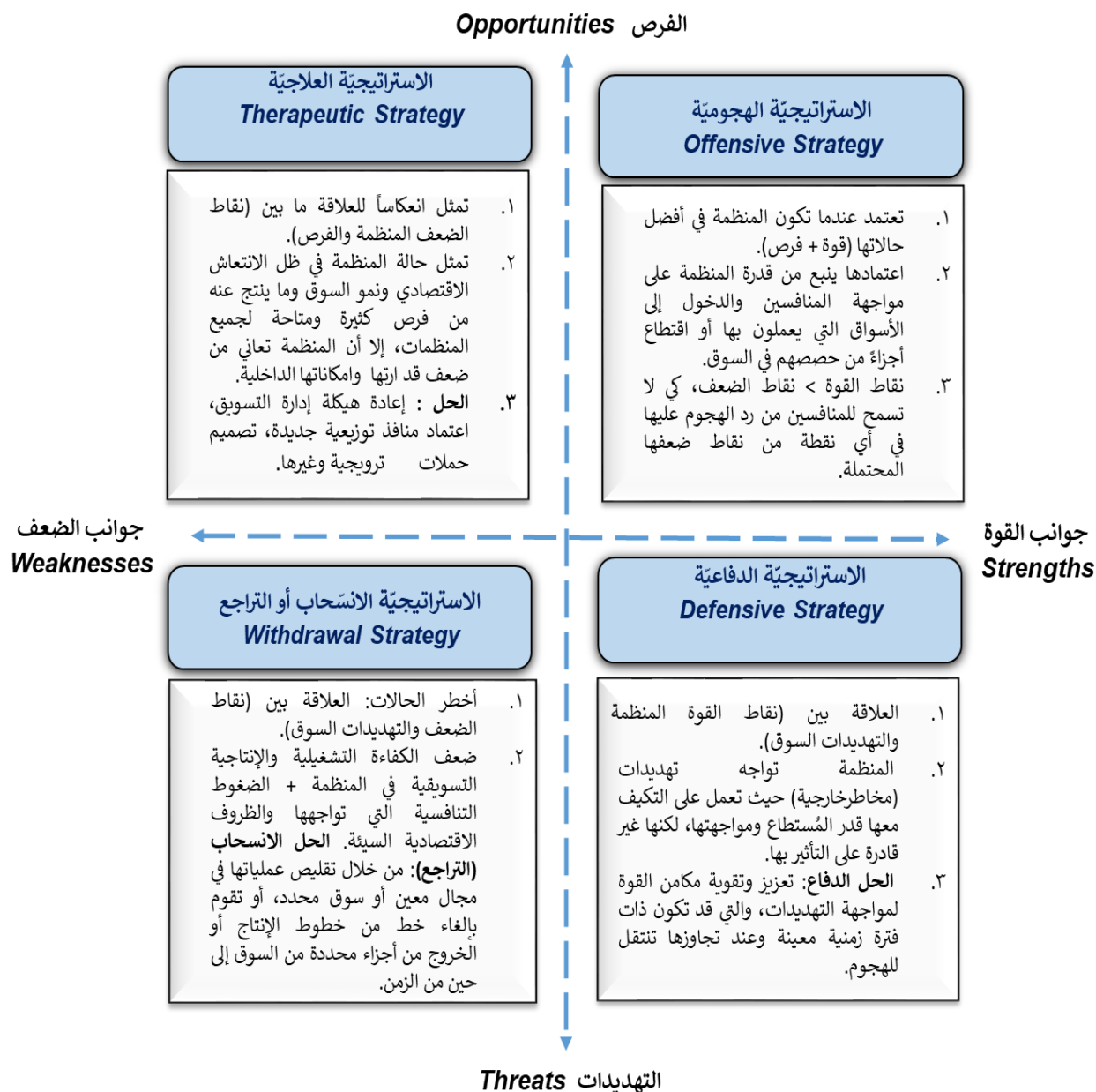
Analysis of the Strategic Situation of Syriatel's Company

3-1-3-1- مصفوفة التحليل الرباعي: S.W.O.T Analysis

الجدول رقم (1-3): تطبيق مصفوفة التحليل الرباعي (S.W.O.T Analysis) على شركة سيريتل

تقييم البيئة الداخلية	
جوانب القوة <i>Strengths</i>	جوانب الضعف <i>Weaknesses</i>
(1) القيادة الجيدة للسوق و كفاءة الموارد البشرية العاملة بالشركة. (2) احتكار قطاع الاتصالات الخليوية في سورية. (3) تقديم بعض الخدمات التكميلية المميزة المرافقة لخدمة الجوهر (خدمة الاتصال) مثل (سداد فواتير الهاتف والكهرباء والمياه والأقساط الجامعية وغيرها عبر تطبيقات الشركة . (4) مهارات تسويقية مرتفعة (تصميم مزيج تسويقي مبتكر إلى خدمات الاتصال) لجذب عملاء جدد ممّا يساعد على نمو حصتها السوقية (Market Share).	(1) ضعف بعض الوسائل التقنية المستخدمة مثل ضعف بعض مراكز البث الخليوي. (2) القنوات التوزيعية والمتمثلة في مراكز الخدمات، فالشركة بحاجة إلى مراكز أكثر انتشاراً بعد توقف بعض المراكز عن تقديم خدماتها جراء الممارسات التخريبية الممنهجة لقوى الإرهاب في سورية. (3) ارتفاع تكلفة الخدمات التي تقدمها الشركة مؤخراً (باقات إنترنت، المكالمات الهاتفية، الرسائل النصية (SMS)، الرصيد الخليوي ... الخ). (4) ارتفاع تكاليف تصنيع والخدمات المقدمة نتيجة العقوبات الاقتصادية الجائرة على سورية.
تقييم البيئة الخارجية	
جوانب الفرص <i>Opportunities</i>	جوانب التهديدات <i>Threats</i>
(1) التوسع في مجالات النشاط الرئيسية. (2) الدخول في قطاعات سوقية جديدة. (3) اتساع مدى أو نطاق المنتجات. (4) التنوع نحو مجالات نشاط جذابة. (5) التوسع بالتوجه نحو الأسواق الأجنبية. (6) تطبيق مهارات البحوث والتطوير في مجالات أخرى. (7) الدخول في مجالات نشاط مترابطة مع النشاط الأصلي. (8) إمكانية تحقيق التكامل الأمامي. (9) إمكانية تحقيق التكامل الخلفي. (10) القدرة على توفير خدمات إلى مجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في أسواق جديدة. (11) إمكانية توسيع محفظة الأعمال أو الأنشطة .	(1) تغير أذواق المستهلكين. (2) ظهور بدائل جديدة. (3) ارتفاع الضرائب والرسوم الجمركية على الواردات من المواد الأولية . (4) تغير العوامل الديمغرافية (الولادات والوفيات، هجرة العقول،...الخ). (5) التغير السلبي في العوامل الاقتصادية مثل التضخم. (6) انهيار الحواجز أو القيود على الدخول في مجال النشاط. (7) الأوضاع الراهنة والأزمة الحالية التي تشهدها سورية. (8) خروج بعض المراكز عن الخدمة بالتزامن مع تغير أذواق المستهلكين. (9) نمو قوة المساومة للعملاء والموردين. (10) دخول شركة MTN وشركة وفاتيل في سوق المنافسة. (11) انخفاض القوة الشرائية للمستهلك.

المصدر: من إعداد الباحث



الشكل رقم (2-3): مصفوفة التحليل الرباعي (S.W.O.T Analysis)

المصدر: من إعداد الباحث

3-1-3-2- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (Boston, Consulting Group, BCG)

بناءً على معلومات التقارير المالية لشركة سيريتل للاتصالات الخلوية خلال كانون الأول لعام 2021 م:

الجدول رقم (3-2): الإيرادات من العقود مع العملاء

إيرادات شركة سيريتل في 12/31 لعام 2021 (ل.س.)	إيرادات شركة سيريتل في 12/31 لعام 2021 (ل.س.)	معلومات القطاعات (الإيرادات من العقود مع العملاء)
27,183,827,719	42,582,824,970	الخطوط لاحقة الدفع
89,744,728,286	294,123,508,300	الخطوط مسبقة الدفع
87,211,753,985	96,668,594,386	خطوط الجيل الثالث
3,936,282,757	5,270,516,949	تجوال الزائرين الأجانب
731,301,389	85,904,037	(مزود خدمة الإنترنت ، مزود خدمة الدفع الإلكتروني)
136,894,807,208	438,731,348,642	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على التقارير المالية لشركة سيريتل و MTN لعام 2021

الجدول رقم (3-3): معدل النمو لإيرادات من العقود مع العملاء

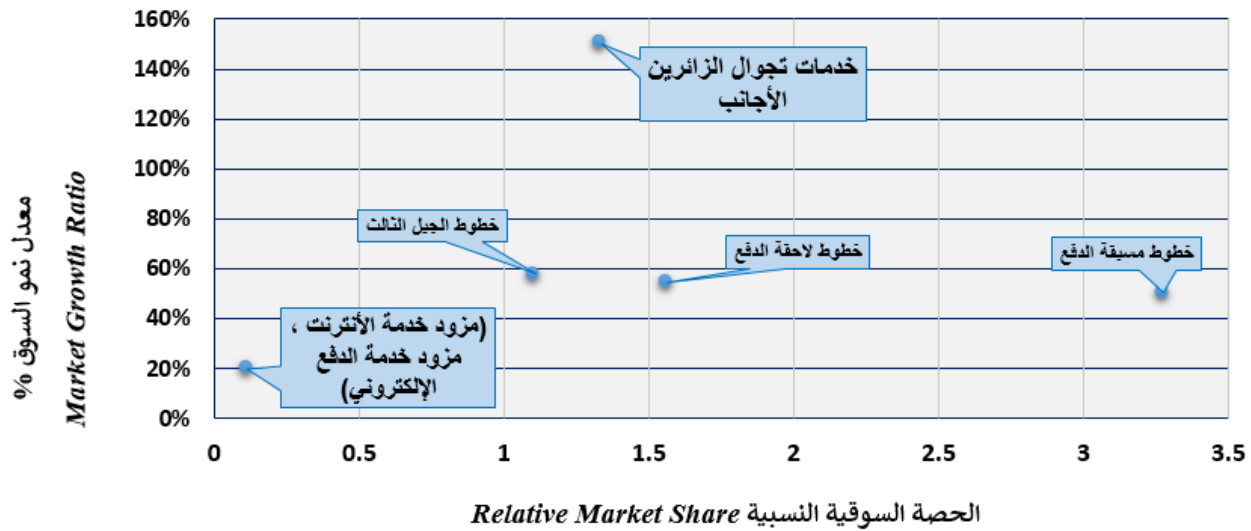
إيرادات مبيعات الصناعة في 12/31 لعام 2020 (ل.س.)	إيرادات مبيعات الصناعة في 12/31 لعام 2021 (ل.س.)	معلومات القطاعات
27,473,401,118	42,582,824,970	خطوط لاحقة الدفع
194,973,023,944	294,123,508,300	خطوط مسبقة الدفع
61,366,298,153	96,668,594,386	خطوط الجيل الثالث
2,105,571,755	5,270,516,949	خدمات تجوال الزائرين الأجانب
71,616,616	85,904,037	(مزود خدمة الإنترنت، مزود خدمة الدفع الإلكتروني)
285,989,911,586	438,731,348,642	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (3-4): مخرجات (الحصة السوقية، معدل النمو) لشركة سيريتل

معدل النمو %	الحصة السوقية النسبية	معلومات القطاعات
54.9% > 50% ↑	1.566 > 1 ↑	الخطوط لاحقة الدفع
50.8% > 50% ↑	3.277 > 1 ↑	الخطوط مسبقة الدفع
57.5% > 50% ↑	1.108 > 1 ↑	خطوط الجيل الثالث
150.3% > 50% ↑	1.338 > 1 ↑	خدمات تجوال الزائرين الأجانب
19.9% < 50% ↓	0.117 < 1 ↓	(مزود خدمة الإنترنت، مزود خدمة الدفع الإلكتروني)
330.40%	7.406	Total الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث



الشكل رقم (3-3): مصفوفة (BCG's Matrix) لشركة سيريتل

المصدر: من إعداد الباحث

1. بالنسبة إلى الخطوط اللاحقة الدفع والمسبقة الدفع وخطوط الجيل الثالث، فإنها تقع في وضعية البقرات

الحلوبة والتي تتميز بالخصائص الآتية: (حصة سوقية كبيرة، معدل نمو في السوق مُنخفض).

2. أما بالنسبة إلى خدمات تجوال الزائرين الأجانب فإنها تقع في وضعية النجوم والتي تتميز بالخصائص الآتية:

(معدل نمو السوق مرتفع، حصة سوقية عالية).

3. أما بالنسبة إلى إيرادات الخدمات الأخرى (مزود خدمة الإنترنت، مزود خدمة الدفع الإلكتروني) فإنها تقع في

وضعية الكلاب (الوضع المضطرب) والتي تتميز بالخصائص الآتية: (درجة نمو في السوق مُنخفضة،

حصة سوقية مُنخفضة).

3-3-1-3- نموذج مصفوفة إشارات المرور : Traffic Lights Matrix

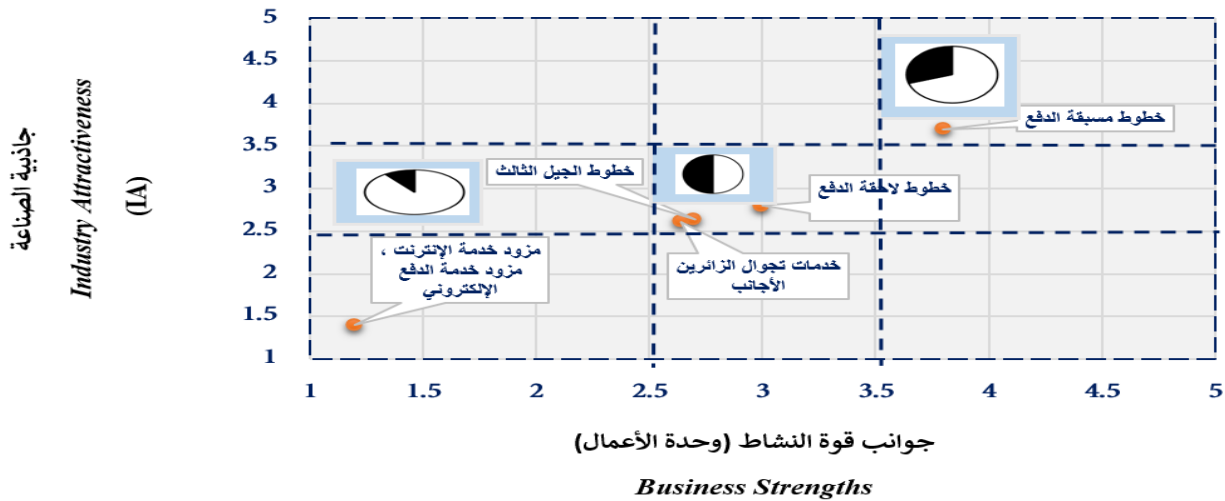
عملت إدارة سيريتل على تقديم أفضل خدمات اتصالات لزبائننا، حيث تمكنت من زيادة عدد الزبائن حيث تجاوز

تعدادهم 10.9 مليون زبون، ويشكلون نحو 65% من سوق اتصالات الخلوية في سورية.

الجدول رقم (3-5): تموضع قطاعات الأعمال ضمن مصفوفة (Traffic Lights Matrix)

أبعاد مصفوفة إشارات المرور		لون الخلية	نموذج مصفوفة إشارات المرور <i>Traffic Lights Matrix</i>
جاذبية الصناعة Y	جوانب قوة النشاط X		
$3.5 < Y \leq 5$	$3.5 < X \leq 5$	أخضر	الخلية الأولى (الاستثمار والنمو)
$3.5 < Y \leq 5$	$2.5 < X < 3.5$	أزرق	الخلية الثانية (النمو الاختياري)
$3.5 < Y \leq 5$	$1 \leq X < 2.5$	أصفر	الخلية الثالثة (الاختيارية)
$2.5 < Y < 3.5$	$3.5 < X \leq 5$	أزرق	الخلية الرابعة (النمو الاختياري)
$2.5 < Y < 3.5$	$2.5 < X < 3.5$	أصفر	الخلية الخامسة (الاختيارية)
$2.5 < Y < 3.5$	$1 \leq X < 2.5$	أحمر	الخلية السادسة (الحصاد والاستبعاد)
$1 \leq Y < 2.5$	$3.5 < X \leq 5$	أصفر	الخلية السابعة (الاختيارية)
$1 \leq Y < 2.5$	$2.5 < X < 3.5$	أحمر	الخلية الثامنة (الحصاد والاستبعاد)
$1 \leq Y < 2.5$	$1 \leq X < 2.5$	أحمر	الخلية التاسعة (الحصاد والاستبعاد)

المصدر: من إعداد الباحث



الشكل رقم (3-4): مصفوفة (Traffic Lights Matrix) لشركة سيريتل

المصدر: من إعداد الباحث

- تحليل نتائج مصفوفة إشارات المرور (*Traffic Lights's Matrix*)

بالنسبة إلى الخطوط مسبقة الدفع فإنها تقع في (المربع الأخضر - الاستثمار والنمو) التي تُقابل خلية رقم

(1) والتي تتميز بالخصائص الآتية: (النمو، السيطرة في السوق، وتعظيم الاستثمار)، بالمقابل الخطوط اللاحقة الدفع

والجيل الثالث وخدمات تجوال الزائرين الأجانب فإنها تقع في (المربع الأصفر - الاختيارية) التي تُقابل خلية رقم (5) والتي تتميز بالخصائص الآتية: (جاذبية الصناعة متوسطة/ قوة النشاط متوسطة)، في حيت بالنسبة إلى مزود خدمة الإنترنت ومزود خدمة الدفع الإلكتروني فإنها تقع في (المربع الأحمر - الحصاد والاستبعاد) التي تُقابل خلية رقم (9) والتي تتميز بالخصائص الآتية: التخلص من بعض الأنشطة، التصفية وأخذ (خيار التوقف).

3-1-3-4- مصفوفة آنسوف (النمو) (Ansoff's Matrix)

الجدول رقم (3-6): مصفوفة (Ansoff) لشركة سيريتل

المؤشر	منتجات الحالية	منتجات جديدة
أسواق حالية	خطوط مسبقة ولاحقة الدفع (استراتيجية التغلغل في السوق)	خطوط الجيل الثالث (استراتيجية تطوير المنتج)
أسواق جديدة	مزود خدمة الإنترنت، مزود الدفع الإلكتروني (استراتيجية تطوير السوق)	خدمات تجوال الزائرين الأجانب (استراتيجية تنوع المنتجات)

المصدر: من إعداد الباحث

الجدول رقم (3-7): المضامين الاستراتيجية لمصفوفة (Ansoff) لشركة سيريتل

المؤشر	الممارسات الاستراتيجية		
	تصميم نموذج BMI للنمو الاستراتيجي	نطاق BMI or BMD ونطاق الابتكار	درجة المخاطرة
أسواق حالية / المنتجات الحالية (اختراق السوق الأمثل، والدفاع عن مركز السوق بهدف التخفيض من حجم التهديدات).	تقليل / القضاء على التهديدات باستغلال نموذج الأعمال الملائم لتكوين سوق المنتج الحالي.	تصميم (BMD) بشكل تدريجي بحيث يكون القالب المصمم مبتكر إلى المنظمة.	قد يؤدي الفشل في التعامل مع نقاط الضعف أو الفرص بالنسبة للمنتجات الحالية لسوق المنتج إلى النسيان أو التلاشي عندما يُقدم المنافسون نماذج أعمال متفوقة.
أسواق حالية / منتجات جديدة (توقع التهديدات الخارجية لمركز السوق من خلال الاستفادة من استثمار فرص تطوير منتج جديد).	الاستفادة من تطوير المنتجات الجديدة أو تقليل حجم التهديدات الخارجية المرتبطة (NPD) في الأسواق الحالية، فيما لو كانت استراتيجية (NPD) الداخلية الناشئة لخلق الفرص في الأسواق الحالية، فعندئذٍ استراتيجية (BMI) تنتقل إلى الخلية (3) أو (4).	القيام بحملة للتغيير الجذري لنموذج (BMD) لتقديم نموذج عمل متميز إلى المنظمة أو السوق.	نموذج (BMI) يفشل عندما يفشل المنتج في تحقيق استجابة للسوق، بالتزامن تُصبح (NPD) تقنية للبحث وفترة المستهلكين.
منتجات حالية / أسواق جديدة (يكون مصدر الابتكار هو توقع تهديدات السوق أو متابعة الفرص في تنوع السوق من	الاستفادة من تطوير قطاعات السوق الجديدة، حيث يتم توقع تهديدات السوق و / أو توسيع نموذج العمل ليشمل سوقاً مستتخاً / مجاوراً؛ ممّا يخلق ملاءمة أفضل لنموذج الأعمال في	القيام بحملة للتغيير الجذري لنموذج (BMD) بالإضافة لنموذج (BMI)	سوء إدراك المخاطر المتعلقة بالسوق والأسواق المجاورة التي تقود إلى فشل نموذج (BMD)، حيث يُصبح نموذج

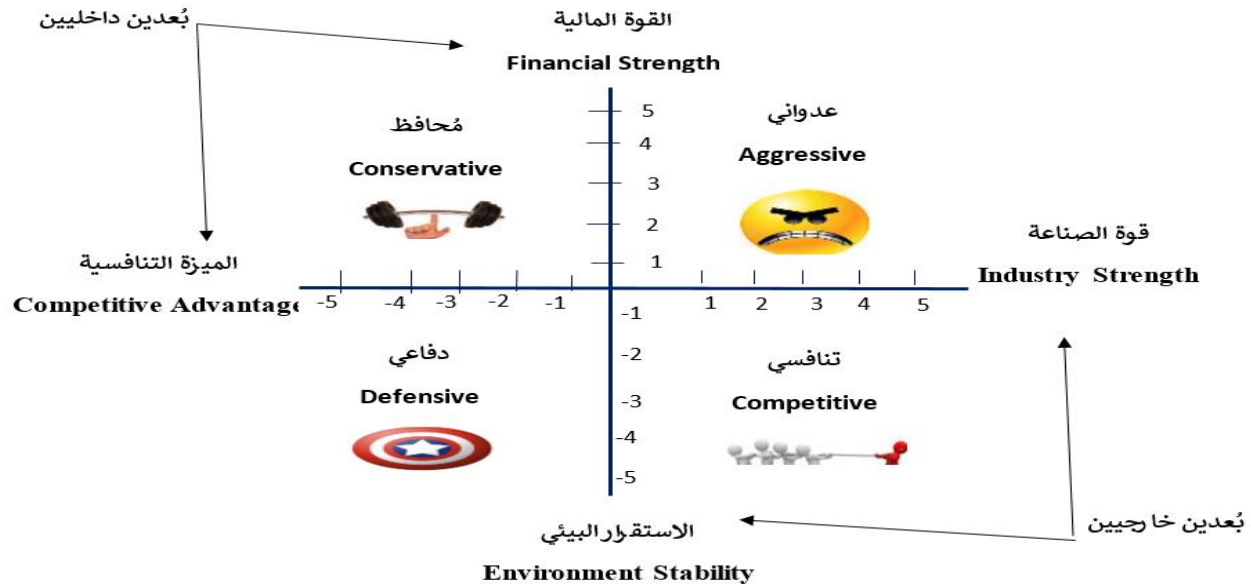
الممارسات الاستراتيجية			المؤشر
درجة المخاطرة	نطاق BMI or نطاق BMD الابتكار	تصميم نموذج BMI للنمو الاستراتيجي	
(BMI) غير قادر على توليد اقيمة مضافة للقطاعات السوقية الجديدة.	لتقديم نموذج عمل متميز إلى المنظمة أو السوق.	الأسواق المجاورة، استراتيجية (BMI) تنتقل إلى الربع (4) إذا كانت عملية إعادة تكوين قطاعات السوقية تُهدد السوق.	خلال فتح قطاعات جديدة أو (استتماخ السوق).
الفشل في الذهاب إلى استراتيجية السوق باعتباره أن المنظمة تُصبح غير قادرة على تطوير السوق بنموذج عمل جديد (مبتكر) ، حيث الفشل في إدارة البراعة أو الابتكار لعناصر التمكين لا يتماشى مع جانب القيمة في نموذج الأعمال.	إطلاق وتحويل نموذج (BMI) الجديد إلى العالم.	بناء سوق منتجات جديدة وتبلور موقف تنافسي جديد.	منتجات جديدة / أسواق جديدة (يكون المصدر هو خلق الفرصة).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (Verhoven & Johnson,2017:43)

3-1-3-5- مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي للأعمال: (SPACE)

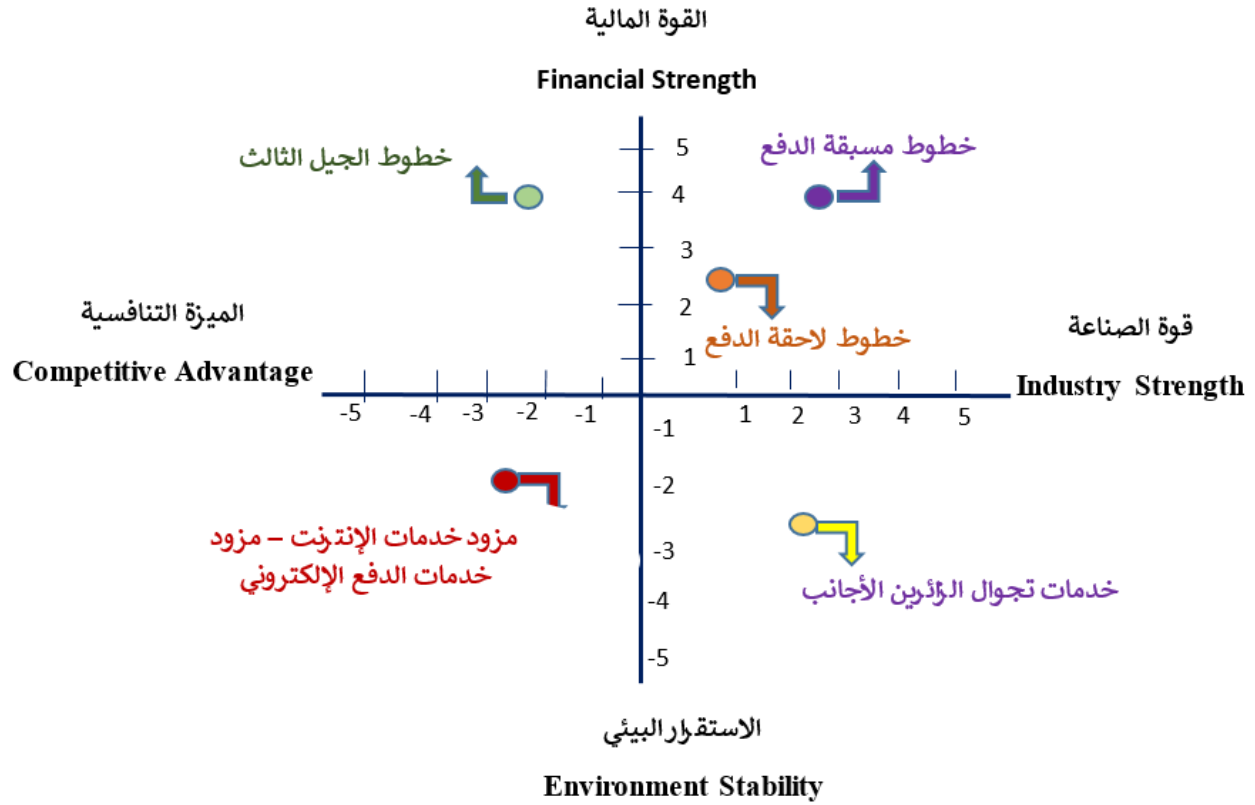
تُساعد هذه المصفوفة المدير الاستراتيجي على اختيار استراتيجية من أربع استراتيجيات أساسية (الهجومية،

المحافظة، الدفاعية، والتنافسية) (Ginter, et al., 2018,P.230):



الشكل رقم (3-5): مصفوفة (SPACE)

المصدر: (Ginter, et al.,2018,P.230)



الشكل رقم (3-6): تموضع قطاعات الأعمال ضمن مصفوفة (SPACE) لشركة سيريتل

المصدر: من إعداد الباحث

- تحليل نتائج مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي للأعمال (SPACE's Matrix)

بالنسبة إلى الخطوط مسبقة الدفع ولاحقة الدفع فإنها تقع في (الربع الأول) الذي يقابل خلية رقم (1) والتي تُقاس بالبعدين: (القوة المالية - قوة الصناعة)، حيث تُركّز سيريتل بشكل كبير على خطوط مسبقة الدفع ولاحقة الدفع كونها منتجات مُدرة للنقدية وتُعطي صافي أرباح أكثر كما هو مبين في الشكل (3-7) والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية الهجومية التي تأخذ طابعاً عدوانياً في هذه الحالة (Aggressive)، حيث تحاول تحقيق إبحارٍ بطرح هذه المنتجات بغزارة لتزيد من الكثافة السوقية والأرباح الصافية.

بالنسبة إلى خطوط الجيل الثالث فإنها تقع في (الربع الثاني) الذي يُقابل خلية رقم (2) والتي تُقاس بالبعدين: (الميزة التنافسية - الاستقرار البيئي)، والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية المحافظة التي تأخذ طابعاً توازنياً في هذه

الحالة (Conservative)، حيث تحاول التوفيق وتحقيق التوازن بين ما هو مُتاح (الموارد المالية) والمطلوب تحقيقه، تقوم سيريتل باتخاذ منتجات (خطوط الجيل الثالث) باسم "المنتجات المتوازنة"، وفي هذا النوع من المنتجات تقوم سيريتل بالجمع بين التوجُّهات العدوانية والتحليلية معاً. فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة في السوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، حيث تتسم بنظرها الثاقبة إلى صناعات جديدة أو فرص سوقية جديدة، وفيه أيضاً تتبنى سيريتل عمليات جديدة وفقاً لنظرية مايلز وسنو (1987)، ومنه تهتم سيريتل بالسير قُدماً نحو الأمام بمشاريع جديدة وأنها تُريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق.

بالنسبة إلى مزود خدمة الإنترنت - خدمة الدفع الإلكتروني فإنها تقع في (الربع الثالث) الذي يقابل خلية رقم (3) والتي تتميز بالخصائص الآتية: (الميزة التنافسية - الاستقرار البيئي) والاستراتيجية المناسبة هي استراتيجية الدفاعية في هذه الحالة (Defensive)، حيث تقوم سيريتل باتخاذ منتجات (خطوط الجيل الثالث) باسم "المنتجات المدافعة"، حيث تقوم بالتركيز على فعالية العمليات لتقليل التكاليف وتحقيق جودة عالية. ولوضع الصفات السابقة في المنتج، من الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم وذوي جودة ونوعية عالية، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مُهمة جداً؛ لأن التوجُّه الدفاعي يخدم قسماً من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قليلين، مع الإشارة إلى أن التوجُّه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس بيئة أعمال حاضنة إيجابية.

وبالنسبة إلى خدمات تجوال الزائرين الأجانب فإنها تقع في (الربع الرابع والآخر) والذي يقابل خلية رقم (4) والتي تُقاس بالبعدين: (قوة الصناعة - الاستقرار البيئي)، والاستراتيجية المناسبة هي الاستراتيجية التحليلية أو التنافسية (Competitive)، حيث تعمل من سيريتل من خلال طرح منتجات (خدمات تجوال الزائرين الأجانب) بأن تكون حذرة في ممارسة للأعمال بشكل ذكي، والتي تُؤدي إلى أداء عالي المستوى. وقوة هذه المنتجات تكمن في إظهارها على أنها الأكثر ابتكاراً من المنتجات النمطية (خطوط مسبقة ولاحقة الدفع)، والتي تُمكن سيريتل من تطوير ابتكارات وإحداث تجديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل قيام بعض الموردين بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها سيريتل.

الجدول رقم (3-8): الاستراتيجيات المناسبة لقطاعات الأعمال ضمن مصفوفة (SPACE) لشركة سيريتل

الربع	طبيعة المنتج	الاستراتيجية المناسبة
الربع الأول (Q ₁)	خطوط مسبقة الدفع ، خطوط لاحقة الدفع	الاستراتيجية الهجومية (منتجات تُطرح بغزارة)
الربع الثاني (Q ₂)	خطوط الجيل الثالث	الاستراتيجية المحافظة (المنتجات المتوازنة)
الربع الثالث (Q ₃)	مزود خدمة الإنترنت ، خدمة الدفع الإلكتروني	الاستراتيجية الدفاعية (المنتجات المدافعة)
الربع الرابع (Q ₄)	خدمات تجوال الزائرين الأجانب	الاستراتيجية التحليلية (المنتجات الابتكارية)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات الشكل (3-6)

بناءً على ما تقدم، يرى الباحث بأن المنظمات يتطلب منها إجراء إجراء تحليل استراتيجي بشكل دوري، والذي يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والمجالات التي تعمل بشكل جيد بالفعل واستخدامها كمزايا تنافسية، من المهم التفكير في كيفية تنفيذ التغييرات الإيجابية؛ لتبقى قابلة للتكيف في بيئة الأعمال المتغيرة

- خاتمة المبحث الأول: Summary

تم في هذا المبحث استعراض لمحة موجزة عن تاريخ شركة سيريتل وهيكلها التنظيمي، ومن ثم القيام بدراسة تحليلية مقتضبة لمعرفة إحداثيات شركة سيريتل استراتيجياً كمجال تطبيقي للبحث، وذلك من خلال إسقاط مصفوفات (مفاتيح تحقيق الريادة الاستراتيجية) نظرياً لمعرفة تموضع منتجاتها في السوق وفق المنظور الاستراتيجي والاستراتيجيات المناسبة لها من الناحية العملية، كما تم مناقشة نتائج كل مصفوفة على حدى ومعرفة مخرجاتها.

المبحث الثاني

عرض بيانات الإطار العملي واختبار الفرضيات

– مقدمة: Introduction

تتضمن الدراسة الميدانية عرضاً مفصلاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي وردت في المشكلة البحثية واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل محاورها، كما يتضمن هذا المبحث الخطوات والإجراءات العملية التي تمت لتطبيق هذه الدراسة من حيث المنهج المتبع ومجتمع البحث والعينة التي طبقت الدراسة عليها وتصميم الأداة المستخدمة في البحث والتحقق من مدى صدقها وموثوقيتها وثباتها، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة، حيث تضمنت إجراءات المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام البرامج الإحصائية كـ (SPSS الإصدار 25) و (AMOS) لاستخلاص نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتفسيرها في هذا المبحث.

3-2-1 – أداة البحث: Research Tool

إن هدف البحث الرئيس هو دراسة وتحليل أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات، وقد استند البحث في تحديد أبعاد رأس المال البشري (HC) إلى نموذج (Stewart, 1997: 67)، وفق الأبعاد الآتية: (المعرفة العلمية، المهارات والقدرات الإدارية، الخبرة المهنية، التعلم والتدريب المستمر، والكفاءة الذاتية)، كما تمت دراسة متغير الريادة الاستراتيجية وفق نموذج (Kyrgidou & Hughes, 2010: 47) المرتكز على الأبعاد الآتية: (تحقيق الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، تحقيق النمو، تحقيق الرؤية، وتحقيق المرونة)، ولأجل تحقيق أغراض البحث استخدم الباحث استبانة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة على مفردات العينة ذات الصلة بموضوع البحث باليد (أو من خلال البريد الإلكتروني في حال عدم تمكن الباحث من تسليمها باليد)، كما تم الحرص من قبل الباحث على تقديم

شرح موجز للمبجوت حول موضوع البحث، وأهدافه، ومتغيراته الرئيسية، وأهميته بالنسبة إلى المنظمة وللباحث، والإجابة عن استفسارات بعض المبحوثين قبل وبعد إجاباتهم عن الاستبانة، فضلاً عن التواصل مع بعضهم (من خلال المقابلة شبه المخططة أو عبر البريد الإلكتروني) في حال كان لدى الباحث حالة شك مُعين في وجود إجابات غير موضوعية قد تنم عن فهم خاطئ من قبل المبحوث لعبارة أو أكثر من عبارات الاستبانة؛ ممّا يُقلل من وجود استبانات غير صالحة التحليل ويزيد في الوقت ذاته دقة البيانات المستخلصة بدون إحداث أي تأثير بأي شكل من الأشكال على المبحوثين في إجاباتهم. وقد صمم الباحث ثلاثة مقاييس على الترتيب تمّ عرضها في الجدول (1-4):

كذلك عرض الجدول (1-4) في الفصل الأول الدراسات التي تمّ الاعتماد عليها في تصميم الاستبانة، وقد اعتمد مقياس ليكرت خماسي والمكوّن من خمسة مستويات تدرج من الدرجة (1) إلى الدرجة (5) لقياس الأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث، ولأجل تحديد طول مجال ليكرت الخماسي المُستخدم في محاور البحث، فقد تم حساب المدى بين درجات المقياس ($5 - 1 = 4$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($4 / 5 = 0.8$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى القيمة الأدنى في هذا المقياس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحدّ الأعلى الأول للفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-9): درجات مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	غير موافق إطلاقاً (1)	غير موافق (2)	مُحايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)
طول الفئة	[1.79 - 1]	[2.59 - 1.8]	[3.39 - 2.60]	[4.19 - 3.40]	[5 - 4.20]
الوزن النسبي المقابل لها	من 20% إلى 36%	من 36.1% إلى 52%	من 52.1% إلى 68%	من 68.1% إلى 84%	من 84.1% إلى 100%

المصدر: (بازرعة، محمود صادق، 2005، ص.15)

3-2-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: Statistical Methods

لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن أسئلته تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

❖ **الجداول التكرارية والنسبية:** تم استخدام الجداول التكرارية والنسبية إلى معرفة التوزع التكراري والنسبي لخصائص أفراد العينة.

❖ **الأشكال البيانية (Graphs):** تم الاعتماد على برنامج (Excel) لغرض تشكيل رسومات التحليل الوصفي، حيث تم استخدام المخططات الدائرية (Pie Chart) ومخططات الأعمدة (Bar Chart) لوصف خصائص أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية ومقارنة المتوسطات.

❖ **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو أحد المقاييس النزعة المركزية ويُعدُّ مناسباً لتمثيل التوزيعات، ويُعطي فكرة عامة عن البيانات التي تم جمعها، وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة لمعرفة درجة الموافقة على البند، ويُعدُّ المجيب موافقاً على البند إذا كان متوسطه أكبر من (3)، ويُعدُّ موافقاً بشدة إذا كان المتوسط أكبر من (4)، أمّا إذا كان المتوسط أقل من (3) فيُعدُّ غير موافق على البند، وإذا كان أصغر من (2) فيُعدُّ غير موافق بشدة.

❖ **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** يُعدُّ من مقاييس تشتت البيانات التي تم جمعها، ويُقدم مؤشراً لمدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، حيث كلما اقتربت قيمته من الصفر تركّزت استجابات المبحوثين وانخفض تشتتها.

❖ **معامل ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha):** ويُستخدم لحساب ثبات بنود الاستبانة بالاتساق الداخلي وتتراوح قيمته ما بين 0 و 1 ويُشير إلى ازدياد قيمته إلى ازدياد درجة الموثوقية بالمقياس.

❖ **اختبارات الإحصاء الاستدلالي (Tests of The Inferential Statistics):** وهي مجموعة أساليب تُستخدم للاستدلال على معلمة المجتمع من خلال بيانات العينة، وباستخدام الاختبارات الآتية:

- **معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's Correlation):** وقياس لمستوى الارتباط الإحصائي بين متغيرين. عامل بقيمة مطلقة (1) يشير إلى وجود حالة ارتباط كامل بين المتغيرين، بدون أن يكون خطيا

بالضرورة. الارتباط التام من منظور سبيرمان يعني وجود علاقة رتيبة تامة بين المتغيرين، بينما عندما يكون معامل بقيمة منعدمة يعني عدم وجود علاقة ارتباط إحصائي بين المتغيرين.

– الانحدار الخطي البسيط (Simple linear Regression): يُعد من أهم الأدوات البحثية في شتى المجالات ويهدف للوصول إلى أفضل نموذج انحدار من بين العديد من النماذج التي يُمكن بنائها، والتي تصف العلاقة بين المتغير المستقل والتابع، كما يُمكن استخدامه لمعرفة مدى قدرة متغير المستقل على تتنبؤ بنتيجة المتغير التابع، وقد اعتمد الباحث في التحقق من صحة فرضيات البحث على قيمة الدلالة (Significance) والتي يُرمز لها (Sig)، فإذا كانت قيمة هذه الدلالة أكبر من (0.05) فهذا يعني أن القرار غير دال إحصائياً وليس هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع، أما إذا كانت قيمة دلالة (Sig) أصغر من (0.05) فهذا يعني أن القرار عند (0.05) وهناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

❖ **مستوى دلالة (Sig) Significance Level**: إذا كانت قيمة هذه الدلالة أكبر من (0.05) فهذا يعني أن القرار عند (0.05) غير دال إحصائياً، ولا توجد فروقات إحصائية، أما إذا كانت قيمة الدلالة (Sig) أصغر من (0.05) فهذا يعني أن القرار عند (0.05) دال إحصائياً، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية.

❖ **اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution Test)**: عن طريق اختبار SmirNov – Kolmogrove ومعاملات الالتواء والتفلطح، وذلك للتحقق من التوزيع الطبيعي.

3-2-3 – صدق أداة الدراسة وثباتها: Study Tool Reliability and Validation

3-2-3-1 – صدق أداة الدراسة: Study Tool Validation

صدق أداة الدراسة يعني " أن نقيس ما وضع لقياسه" كما يُقصد بالصدق " الشمول" الاستقصاء لكل

العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " (عبيدات محمد وآخرون، 1999: 179)، وقد تم التأكد من صدق أداة البحث (الاستبانة والمقابلات) بطريقتين:

1. الصدق الظاهري: Virtual Validity

يُقصد بالصدق الظاهري صدق الاستببيان من وجهة نظر المحكمين، وهو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة أو موضوع البحث (الجرجاوي، 2010: 107)، حيث تم عرض الاستبانة وأسئلة المقابلات على مجموعة من المحكمين في كلية الاقتصاد بجامعة دمشق من متخصصين في العلوم الإدارية والاقتصادية وأسماء المحكمين بالملحق رقم العام رقم (1)، بهدف التأكد من الصدق الظاهري لأبعاد الاستبانة وأسئلة المقابلات، ومدى انتماء العبارات لمحاور الاستبانة والمقابلات في البحث. وبناءً على آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم ومقترحاتهم، أُجريت بعض التعديلات المقترحة منها: حذف بعض العبارات، وتعديل بعضها الآخر، وإضافة بعضها، ونتيجة للتعديل الذي قام به الباحث بناءً على آراء السادة المحكمين ظهرت الاستبانة وأسئلة المقابلات بشكلهما النهائي الذي أعتمد في البحث كما هو موضح في الملحق رقم (13).

2. صدق الاتساق الداخلي: Internal Consistency Validity

قام الباحث بتحديد مدى الصدق الداخلي للمقاييس من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لعبارات المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معامل ارتباط سبيرمان التي يُمكن أن تتراوح قيمته بين (-1، +1)، فأظهرت نتائج معامل ارتباط سبيرمان أن معامل الارتباط لعبارات مقاييس أبعاد رأس المال البشري والريادة الاستراتيجية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (1%) حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.01) وبذلك تُعدُّ عبارات المقاييس صادقة في قياس الظاهرة.

3-2-3-2- ثبات أداة الدراسة: Study Tool Reliability

يعني استقرار واتساق في نتائج الاستبانة، علماً أنه وقد استخدم الباحث تحليل العامل التوكيدي للتأكد من مدى ملاءمة البيانات، ومعامل ألفا كرونباخ (Coronbach's Alpha) حيث جذره يُمثل معامل الصدق، بهدف التأكد من ثبات المقاييس في قياس أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية، وأيضاً للتأكد من إجابات عينة الدراسة (العينة الأصلية) ستكون واحدة إذا كرر تطبيقها على نفس الأفراد لمرات متتالية؛ أي أن المقاييس تُعطي قراءات مقاربة عند كل مرة يُستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراره عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الرجاوي، 2010: 97)، وأوضحت النتائج أن المقاييس قد أوفت بجميع الشروط اللازمة لاعتبارها صالحة للاستخدام وأنها تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات.

1. الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس: Explotory Factor Analysis

➤ يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العامل الاستكشافي (FA) والذي يستهدف تخلص وتقليل عدد المتغيرات إلى أقل حد والتي يطلق عليها (عوامل) (Factors)، والتحليل العامل الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس.

➤ تم استعمال البرنامج الإحصائي (SPSS الإصدار 25) لاختبار المتغيرات المستقلة (أبعاد رأس البشري) والتابعة (تحقيق الريادة الاستراتيجية) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تتطوي تحت هذه المقاييس لذلك سيتمعمل التحليل العامل الاستكشافي كي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس، وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط في بنية المقياس والتي يتوجب استبعاده من المقياس، ومن خلال الاعتماد على خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة التحليل وهي (Field,2009: 647):

- كفاية العينة ووجود علاقات ارتباط المتغيرات.

- أن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (60).
- أن لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- زيادة تشبعات الفقرات (Loading) عن (40%) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- الفقرات الجديدة ستحصل على تشبعات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross Loading) أقل من (0.30).

➤ أن شروط كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستخدام مقياس كايسر ماير اولكين (KMO) (The Kaiser_ Meyer_ Olkin Measure) الذي يعد أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل يتراوح إحصائه (KMO) بين (0-1)، والقيمة (0) تؤثر بان مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بأن نموذج الارتباط يكون منتشرًا، وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشاف غير ملائم أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فهذا يدل على أن نموذج الارتباطات متوافق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيمة المقبولة تكون أكبر من (50%) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني الحاجة إلى زيادة حجم العينة أو أن يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة بالقياس (Field, 2009: 647).

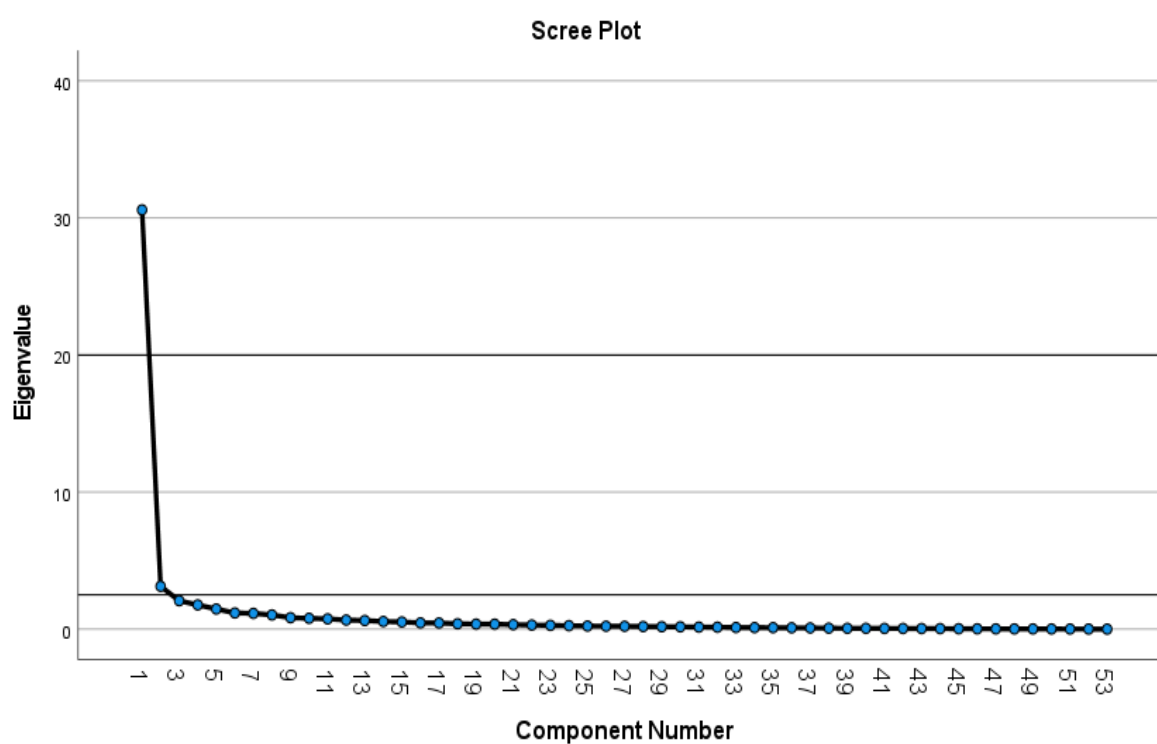
➤ ولا يمكن الاكتفاء بتناسب حجم العينة من خلال إحصائه (KMO) إذ لابد من تأكيد وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات ولهذا نلجأ إلى اختبار بارتليت (Bartlette) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) التي تشير بأن مصفوفة الارتباط مصفوفة الأحادية، فذلك يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك ينبغي أن يكون الاختبار معنوياً، وأهمية معنوية الاختبار تخبرنا بأن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة أحادية، وكما يظهر في الجدول (3-14) فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية، وسيجري التحقق من شروط التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة وفق ما يلي:

الجدول رقم (10-3): مؤشرات ملائمة البيانات

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8988.323
	df	1378
	Sig.	0.000

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الشكل رقم (7-3): العوامل حسب الجذر الكامن



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول (10-3) أن قيمة KMO بلغت 0.861 وهي أعلى من 0.5؛ مما يشير إلى ملائمة البيانات للتحليل العاملي، واختبار بارتلت أصغر من مستوى الدلالة 0.05 أي الاختبار دال إحصائياً.

الجدول رقم (3-11): توزيع أسئلة الاسبيان على المحاور وفق KMO and Bartlett's Test

المحور		الأسئلة
أبعاد SE	أبعاد HC	
0.291	0.826	س16: تسعى إدارة منظمتي إلى تحفيز الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية بشكل يتناسب مع احتياجاتها
0.292	0.801	س12: يحصل الأفراد في منظمتي على التشجيع اللازم لرفع مستوى قدراتهم أثناء خدمتهم الوظيفية
0.294	0.722	س4: يتم تخصيص الموارد البشرية في منظمتي بمهام تتناسب مع مؤهلاتها
0.322	0.722	س20: تركز سياسة منظمتي على حث العاملين على التعلم وتجنب أخطاء زملائهم السابقة بنفس درجة تركيزها على التعلم من النجاح
0.247	0.718	س27: لدى العاملون الثقة في إنجاز العمل تحت ضغوطات وظروف صعبة
0.159	0.706	س7: تأخذ إدارة منظمتي بالحسبان تقييم مهارات العنصر البشري باستمرار
0.391	0.691	س5: تشجع الإدارة العليا في منظمتي موظفيها على اكتساب المهارات المتنوعة
0.176	0.655	س11: تُعد القدرات من أهم سمات موظفي منظمتي
0.398	0.625	س53: تمتلك منظمتي القدرة على إعادة توظيف مواردها (المالية، البشرية، التقنية، الخ) في مجالات أخرى
0.384	0.624	س3: الأفراد بمنظمتي يتفاعلون إيجابياً نحو نقل معارفهم الموجودة في عقولهم إلى معرفة تُمكنهم من تقاسمها وتشاركها مع الآخرين
0.322	0.592	س6: تحرص الإدارة العليا في منظمتي على تقييم فاعلية الكوادر البشرية وفق المهارات التي يمتلكونها ضمن فترة التقييم السنوي للأداء
0.348	0.571	س10: ترعى إدارة منظمتي قدرات موظفيها
0.468	0.559	س50: تقوم منظمتي بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة لمختلف الظروف المحتمل أن تواجهها
0.521	0.250	س44: تُركز إدارة منظمتي على اكتساب المعرفة الضرورية لأغراض التوسع
0.480	0.519	س24: تُشجع إدارة منظمتي التدريب المستمر كأسلوب لتطوير الأداء الوظيفي
0.376	0.518	س18: تعتبر إدارة منظمتي قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها
0.320	0.453	س48: تولي إدارة منظمتي اهتماماً لرؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول
0.187	0.793	س19: إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد تُسهل عملية التعلم
0.287	0.667	س15: تُسهل الخبرة المتراكمة لدى أفراد منظمتي في تقديم حلول متعددة لمشاكل العمل
0.385	0.658	س29: تبحث إدارة منظمتي عن أساليب جديدة في بناء ثقة مع العملاء
0.439	0.657	س9: تُقيم إدارة منظمتي دورات تطوير قدرات الموظفين بشكل دوري
0.666	0.632	س33: تتوفر لدى منظمتي القدرات لطرح الأفكار المتطورة التي تحقق أهدافها
0.408	0.625	س30: تُشجع منظمتي البحث عن طرق ابتكارية لمعالجة مشكلاتها
0.377	0.593	س21: تُساهم البرامج التدريبية في منظمتي في زيادة معرفة الموارد البشرية
0.356	0.586	س17: تركز الإدارة العليا في منظمتي على التعلم كأساس لاكتساب المهارات المتنوعة

0.402	0.560	س52: تمتلك منظمتي قدرة عالية على تغيير/تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية المتجددة
0.144	0.539	س41: تتفوق إدارة منظمتي على المنافسين في استغلال الفرص المتاحة
0.231	0.532	س31: تعمل إدارة منظمتي على وضع برامج تسويقية هادفة لأجل الاحتفاظ بعملائها لأطول فترة ممكنة
0.353	0.527	س47: تولي إدارة منظمتي أهمية كبيرة في توحيد جهود العاملين اتجاه تحقيق أهدافها
0.305	0.498	س45: تتجه منظمتي نحو توسيع حصتها السوقية من خلال التجاوب مع تغير أذواق العملاء باستمرار
0.414	0.476	س32: تُسهم أساليب الابتكار التي تنتهجها منظمتي في تحسين قدرة الأقسام على تحقيق أهدافها
0.386	0.461	س23: تحرص إدارة منظمتي على تدريب مواردها البشرية؛ مما يُساهم في تعزيز ولائها
0.347	0.451	س22: تؤمن إدارة منظمتي بأن تدريب الموارد البشرية يُعد مصدراً لزيادة عوائدها
0.113	0.321	س36: تؤمن سيريتل بمقولة " أن أعظم العوائد يرافقها أعظم المخاطر "
0.103	0.199	س37: تقوم إدارة منظمتي بمجازفات كبيرة مقارنة بمنافسيها في سوق العمل
0.146	0.333	س38: تقوم إدارة منظمتي بمتابعة الفرص المتاحة والتي لم يلاحظها المنافسون
0.163	0.442	س39: يُعتبر استخدام التقانات الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية لإدارة منظمتي
0.247	0.348	س35: تحقق إدارة منظمتي عوائد مرتفعة جراء امتلاكها خبرات قادرة على تحديد درجة المخاطرة
0.215	0.472	س46: تتصف الآمال والطموحات في منظمتي بالشمولية حيث أحدد من خلالها اتجاه الأعمال
0.223	0.648	س42: تسعى منظمتي إلى البحث عن مجالات عمل مختلفة عن المجالات التي تقوم بها حالياً
0.261	0.358	س43: تُقيم إدارة منظمتي تحالفات استراتيجية مع الأطراف التي تتعامل معها
0.117	0.265	س34: يعمل قسم إدارة المخاطر في منظمتي على تحليل البيئة الخارجية الخاصة (عملاء، موردون، مافسون،...الخ) من أجل مواجهة المخاطر المحتملة
0.133	0.194	س8: تُسند جميع وظائف في منظمتي على أسس المهارة
0.259	0.239	س49: تمتلك إدارة منظمتي القدرة لتحويل أحلامها لواقع ممكن التطبيق
0.192	0.340	س1: تحرص إدارة منظمتي على تحقيق التوازن بين معرفة الفرد وخصائص العمل
0.142	0.476	س2: يتم وضع برامج لتصميم الوظائف على أساس معرفة مورد بشري اتجاه عمله
0.193	0.443	س40: يُعد رصد التغيرات في البيئة الخارجية باستمرار إحدى مصادر استغلال الفرص التسويقية لمنظمتي
0.371	0.419	س14: يستغل الفرد كل خبراته المكتسبة لإنجاز العمل باتجاه تحقيق أهداف منظمتي
0.221	0.319	س25: العمل ضمن فريق يجعلني أفجر طاقاتي التي لا يُمكنني استعمالها عادةً في العمل الفردي
0.238	0.262	س26: عند تكليف العاملين بمهام إضافية جديدة فإنهم لديهم إيمان بقدراتهم في إنجازها
0.226	0.418	س13: تُساعد الخبرة المهنية التي اكتسبها العاملون في منظمتي على تقليل أخطاء العمل
0.297	0.330	س28: يؤمن أعضاء الفريق بمنظمتي أنه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه
0.220	0.443	س51: عندما يواجه الفرد خيبة أمل في عمله، فإنه يستطيع بسرعة العودة إلى المستوى المطلوب

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من الجدول السابق نجد أن: نسب التشبع للأسئلة (1-28) كانت تُميل للمحور الأول (أبعاد رأس رأس المال البشري)، في حين كانت نسب التشبع (29-53) تُميل للمحور الثاني (تحقيق الريادة الاستراتيجية).

2. ثبات الاستبانة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

A. التحليل العاملي التوكيدي لمحور أبعاد رأس المال البشري:

تصميم النموذج العاملي: بالاعتماد على النظريات والدراسات السابقة تم تصميم نموذج عاملي من الرتبة الأولى

يضم سبعة عوامل (المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية) تمثل

متغير أبعاد رأس المال البشري، وقد تم تقدير المعالم الفردية للنموذج باستخدام برنامج Amos، وفق طريقة الأرجحية

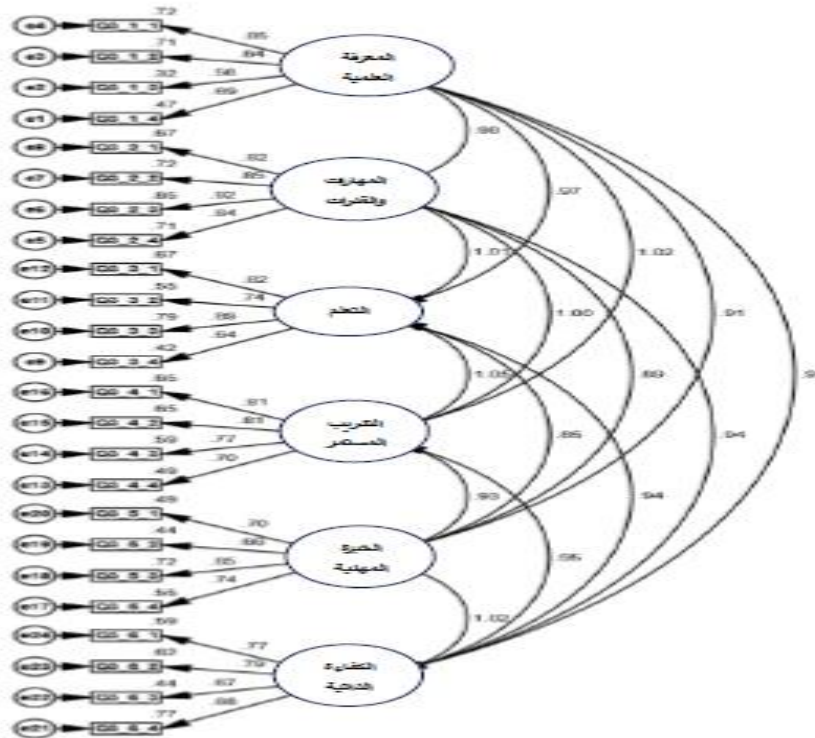
العظمى (ML) ومن خلال نتائج التحليل التي يظهرها الشكل (3-8)، حيث نلاحظ بأن قيم تشبعات المؤشرات لكل

بعد من أبعاد رأس المال البشري ترقى إلى المستوى المتوقع، حيث تجاوزت القيمة المرغوبة 0.50 كما أنها ذات

دلالة إحصائية، وهذا دليل على أن البيانات الخاصة بعينة الدراسة تؤيد النموذج من الرتبة الأولى لأبعاد رأس المال

البشري.

الشكل (3-8): النموذج العاملي من الرتبة الأولى لأبعاد رأس المال البشري



ثبات البنية العاملية للنموذج معامِل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص: قام الباحث بحساب الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل عامل (بعد) من عوامل النموذج للتأكد من ثبات البنية العاملية لمحور أبعاد رأس المال البشري، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (3-12): قيمة معامِل الثبات المركب لأبعاد رأس المال البشري

التسلسل	البُعد	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص AVE
1.1.	المعرفة العلمية	0.823	0.552
2.1.	المهارات والقدرات الإدارية	0.890	0.552
3.1.	التعلم	0.858	0.608
4.1.	التدريب المستمر	0.855	0.597
5.1.	الخبرة المهنية	0.840	0.597
6.1.	الكفاءة الذاتية	0.857	0.606

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel

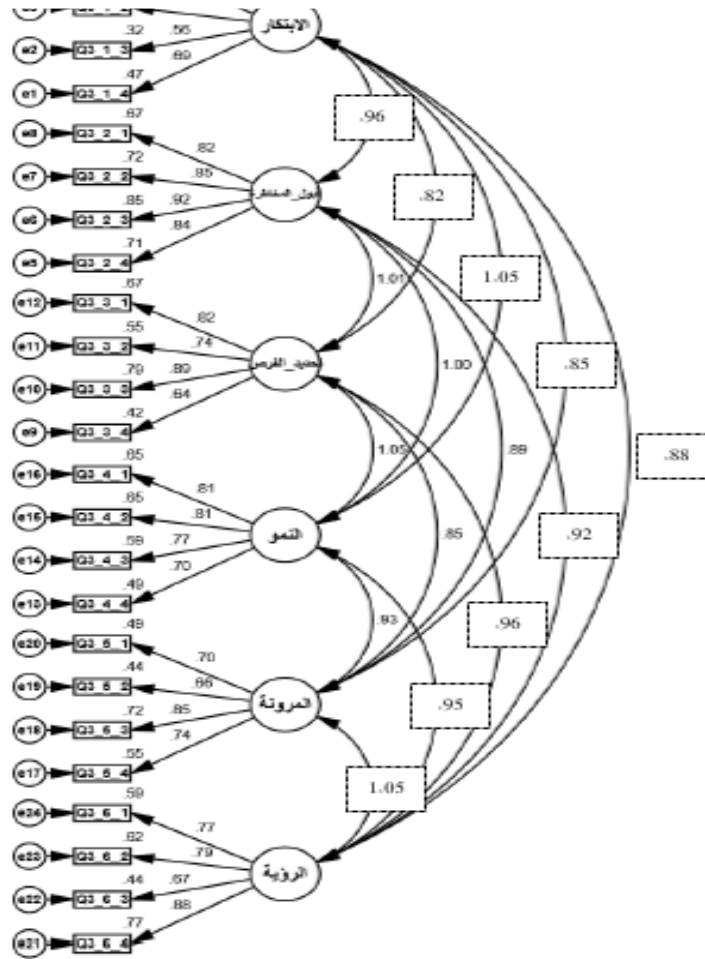
من خلال النتائج السابقة تلاحظ ثبات البنية العاملية للنموذج، حيث تجاوزت قيم معامِل الثبات المركب لكل الأبعاد 70%، وهذا مؤشر دال على ثبات البنية العاملية لفقرات الاستبانة (Hair, et al., 1998:23)، كما يتضح أيضاً بأن قيمة التباين المستخلص للأبعاد كافة في محور أبعاد رأس المال البشري كانت أعلى من (0.50)؛ مما يدل على أن كل الأبعاد تتميز بالصدق التقاربي (Fornell & Larcker, 1981:40).

B. التحليل العائلي التوكيدي لمحور الريادة الاستراتيجية:

تصميم النموذج العائلي: بالاعتماد على النظريات والدراسات السابقة تم تصميم نموذج عائلي من الرتبة الأولى يضم سبعة عوامل (الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، النمو، الرؤية، والمرونة) تمثل متغير أبعاد الريادة الاستراتيجية، وقد تم تقدير المعالم الفردية للنموذج باستخدام برنامج Amos، وفق طريقة الأرجحية العظمى (ML) ومن خلال نتائج التحليل التي يظهرها الشكل (3-9)، حيث نلاحظ بأن قيم تشبعات المؤشرات لكل بعد من أبعاد

الريادة الاستراتيجية ترقى إلى المستوى المتوقع، حيث تجاوزت القيمة المرغوبة 0.50 كما أنها ذات دلالة إحصائية، وهذا دليل على أن البيانات الخاصة بعينة الدراسة تؤيد النموذج من الرتبة الأولى لأبعاد الريادة الاستراتيجية.

الشكل (3-9): النموذج العاملي من الرتبة الأولى لأبعاد الريادة الاستراتيجية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

ثبات البنية العائلية للنموذج معامل الثبات المركب ومتوسط التباين المستخلص: قام الباحث بحساب الثبات المركب

(CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE) لكل عامل (بعد) من عوامل النموذج للتأكد من ثبات البنية العائلية لمحور

أبعاد الريادة الاستراتيجية، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول (3-13): قيمة معامل الثبات المركب لأبعاد الريادة الاستراتيجية

التسلسل	البُعد	الثبات المركب CR	متوسط التباين المستخلص AVE
1.2.	تحقيق الابتكار	0.768	0.528
2.2.	قبول المخاطرة	0.711	0.458
3.2.	استثمار الفرص	0.861	0.676
4.2.	تحقيق النمو	0.839	0.635
5.2.	تحقيق الرؤية	0.845	0.655
6.2.	تحقيق المرونة	0.794	0.581

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج Excel

من خلال النتائج السابقة تلاحظ ثبات البنية العاملية للنموذج، حيث تجاوزت قيم معامل الثبات المركب لكل الأبعاد 70%، وهذا مؤشر دال على ثبات البنية العاملية لفقرات الاستبانة (Hair, *et al.*, 1998:23)، كما يتضح أيضاً بأن قيمة التباين المستخلص للأبعاد كافة في محور أبعاد الريادة الاستراتيجية كانت أعلى من (0.50)؛ مما يدل على أن كل الأبعاد تتميز بالصدق التقاربي (Fornell & Larcker, 1981:40).

3. ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ: Tool Reliability by Using Cronbach's Alpha

Coefficient

اعتمدت الدراسة على أداة القياس للصدق الظاهري للتأكد من صدق وجدوى الاستبانة. و فيما يتعلق باستقرار استبانة الدراسة، تم استخدام معامل الاتساق الداخلي للتحقق من ثبات الأداة وفقاً لمعامل Cronbach's alpha، والذي يمثل معامل الصلاحية أو الصدق (جذر معامل Cronbach's alpha)، والجدول الآتي يوضح معاملات الاتساق الداخلية للمتغير المستقل، والمتغير التابع، مضيفاً إليهم معامل الموثوقية والصلاحية للاستبانة ككل:

الجدول رقم (3-14): اختبار صدق وثبات الاستبانة

Reliability Statistics				
N of Items	The root of the Cronbach's alpha	Cronbach's Alpha	Variables	
المتغيرات المستقلة				
28	0.986	0.972	أبعاد رأس المال البشري	أبعاد رأس المال البشري
4	0.919	0.844	المعرفة العلمية	
4	0.945	0.893	المهارات الإدارية	
4	0.933	0.871	القدرات	
4	0.938	0.880	الخبرة المهنية	
4	0.924	0.854	التعلم	
4	0.958	0.918	التدريب المستمر	
4	0.901	0.812	الكفاءة الذاتية	
المتغير التابع				
25	0.986	0.972	تحقيق الريادة الاستراتيجية	تحقيق الريادة الاستراتيجية
5	0.966	0.933	تحقيق الابتكار	
4	0.933	0.871	قبول المخاطرة	
4	0.932	0.868	استثمار الفرص	
4	0.921	0.848	تحقيق النمو	
4	0.947	0.897	تحقيق الرؤية	
4	0.943	0.890	تحقيق المرونة	
53	0.992	0.985	الاستبانة	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُوضّح الجدول السابق معامل الثبات الداخلي لكل (المتغيرات المستقلة، المتغير تابع) حيث:

- بالنسبة إلى محور (أبعاد رأس المال البشري) تمت دراسة الثبات والصدق له ولأبعاده السبعة (المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، الخبرة المهنية، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات على الترتيب للمحور والأبعاد (0.972)، (0.844)، (0.893)، (0.871)، (0.888)، (0.854)، (0.918)، (0.812)، وجميعها أكبر من (0.60)؛ ممّا يدلّ على استقرار أسئلة المحور وأبعاده، أمّا فيما يتعلق بمعامل الصلاحية (الجزر التربيعي لمعامل الموثوقية) للمحور وأبعاده فبلغت قيمته

على الترتيب (0.986)، (0.919)، (0.945)، (0.933)، (0.938)، (0.924)، (0.958)، (0.901)؛ ممّا يدلّ على صدق أسئلة هذه المحاور وتمثيلها للمجتمع.

• بالنسبة إلى محور (تحقيق الريادة الاستراتيجية) تمت دراسة الثبات والصدق له ولأبعاده الستة (تحقيق الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، تحقيق النمو، تحقيق الرؤية، تحقيق المرونة)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات على الترتيب للمحور والأبعاد (0.972)، (0.933)، (0.871)، (0.868)، (0.848)، (0.897)، (0.890)، وجميعها أكبر من (0.60)؛ ممّا يدلّ على استقرار أسئلة المحور وأبعاده، أما فيما يتعلق بمعامل الصلاحية (الجذر التربيعي لمعامل الموثوقية) للمحور وأبعاده فبلغت قيمته على الترتيب (0.986)، (0.966)، (0.933)، (0.932)، (0.921)، (0.947)، (0.943)؛ ممّا يدلّ على صدق أسئلة هذه المحاور وتمثيلها للمجتمع.

• تبلغ قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.985) أي أكبر من (0.60)، وبالآتي يُمكن القول إنّ الاستبانة لها درجة عالية من الاستقرار، وبالنسبة إلى قيم معامل الصلاحية (جذر معامل الموثوقية)، نلاحظ أنّ قيمها تتراوح بين (0.901) و (0.986) وقيمتها للاستبانة ككل (0.992) وهذا يعني أن الاستبانة صادقة وممثلة للمجتمع الذي أخذت منه العينة، ويُمكن تعميم النتائج التي سيتمّ الوصول إليها في الظروف نفسها.

3-2-4- اختبار التوزيع الطبيعي: Normal Distribution Test

وقبل البدء بإجراء التحليلات لابدّ من التأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تتبعه؟ فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات المعلمية، أمّا إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه يجب استخدام الاختبارات اللامعلمية. كما يُبين الجدول التالي نتائج اختبار SmirNov – Kolmogrove لاختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات، وبقراءة معنوية الاختبار (Sig) P-Value ومقارنتها مع مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) نلاحظ أنّ قيمة: $P - Value < \alpha = 0.05$ ، حيث يتضح من الجدول الآتي (3-15)

نلاحظ أنَّ القيمةَ لاحتتماليةً لجميع متغيرات الدراسة أصغر من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha=0.05$)، ومنه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية التي تنصُّ على أنَّ المتغيرات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً على ذلك سيتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان البديل اللامعلمي لمعامل ارتباط بيرسون لدراسة وجود وشدة العلاقة بين المتغيرات.

الجدول رقم (3-15): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

Tests of Normality			
Kolmogorov–Smirnov			متغيرات البحث
P-value	df	Statistic	
<0.001*	144	0.209	المعرفة العلمية
<0.001*	144	0.167	المهارات الإدارية
<0.001*	144	0.215	القدرات
<0.001*	144	0.224	الخبرة المهنية
<0.001*	144	0.165	التعلم
<0.001*	144	0.225	التدريب المستمر
<0.001*	144	0.242	الكفاءة الذاتية
<0.001*	144	0.169	أبعاد رأس المال البشري
<0.001*	144	0.15	تحقيق الابتكار
<0.001*	144	0.177	قبول المخاطرة
<0.001*	144	0.202	استثمار الفرض
<0.001*	144	0.223	تحقيق النمو
<0.001*	144	0.251	تحقيق الرؤية
<0.001*	144	0.196	تحقيق المرونة
<0.001*	144	0.156	تحقيق الريادة الاستراتيجية
* Significant at the 0.05 level.			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3-2-5- الإحصاء الوصفي: Descriptive Statistics

قام الباحث بسحب عينة قصدية مكونة من (170) مستجيباً من العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركة سيريتل للاتصالات، حيث تم تحليل (144) استبانة استوفت شروط التحليل الإحصائي بنسبة بلغت (84.70%) من عينة البحث.

3-2-5-1- توصيف مفردات العينة وفق البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (3-16): وصف المتغيرات الديموغرافية لمفردات العينة

المتغيرات الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	73.8
	إناث	26.2
العمر	أقل من 25 سنة	13.9
	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	41.6
	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	38.2
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	5.6
	من 55 سنة فأكثر	0.7
	شخصية منفتحة على الخبرة (مغامرة)	24.6
نمط الشخصية	شخصية الانبساطية (الاجتماعية)	20.5
	شخصية ذات الضمير الحي (طموحة)	31.1
	شخصية طيبة أو راضية	14.8
	شخصية عصابية	9.0
	ثانوية عامة	7.4
المؤهل العلمي	معهد متوسط	13.9
	إجازة جامعية	60.7
	ماجستير	17.2
	دكتوراه	0.8
	موظف	57.4
	تقني معلومات	13.9
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	18.9
	مدير	9.8
	أقل من سنة	20.1
	من سنة إلى أقل من 5 سنوات	33.3
عدد سنوات العمل في المنظمة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	22.2
	من 10 سنوات فأكثر	24.3

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبيين نتائج الجدول السابق أن:

- 73.8% من أفراد العينة ذكور بينما بلغت نسبة الإناث 26.2%، وهذا يوحي بانتشار اختصاص تقانة

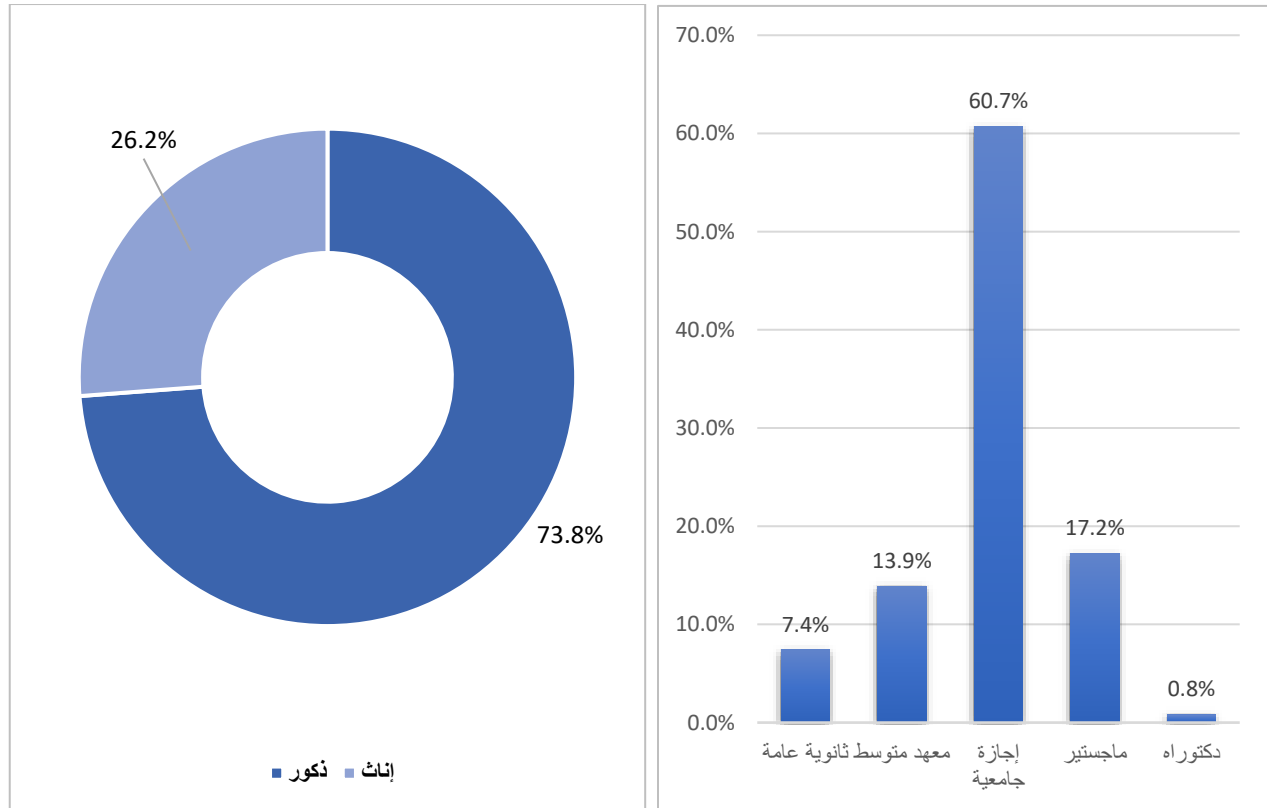
المعلومات بين الذكور أكثر من الإناث.

- الفئة العمرية الأكثر تكراراً في العينة بين 25 و 34 سنة، حيث بلغت نسبة الأفراد ضمن الفئة المذكورة 41.6% تليها الفئة العمرية بين 35 و 44 سنة بنسبة 38.2%، تليها الفئة العمرية دون 25 سنة بنسبة 13.9%، تليها الفئة العمرية بين 45 و 54 سنة بنسبة 5.6% وأخيراً الفئة العمرية من 55 سنة فأكثر بنسبة 0.7%، وهذا يُؤكّد إيمان المنظمة بضرورة ضخ دم جديد لديها من خلال تفعيل دور الفئات العمرية الشابة من خلال إتاحة الشركة الفرصة لفئة الشباب لتقلد المناصب الإداريّة مع تقديم الدعم اللازم لهم للقيام بالمهام المتوقعة منهم وفق مستويات الأداء التي تحددها الشركة.
- نمط الشخصية السائد في عينة الدراسة هو الشخصية ذات الضمير الحي (طموحة)* بنسبة 31.1% من عينة الدراسة تليها الشخصية المنفتحة على الخبرة (مغامرة) بنسبة 24.6% ثم الشخصية الانبساطيّة (الاجتماعيّة) بنسبة 20.5% تليها الشخصية الطيبة أو الراضية بنسبة 14.8% وأخيراً الشخصية العصابية بنسبة 9%؛ ممّا يدلّ على أنّ معظم الموظفين يشعرون بالحاجة إلى الإنجاز الدائم، وتعزيز الثقة والقدرة على تحمل المسؤولية والكفاح من أجل التفوق والانضباط الدائم.
- بلغت نسبة الحاصلين على الإجازة الجامعية ضمن أفراد العينة 60.7% تليها نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير 17.2% ثم الحاصلين على شهادة المعهد المتوسط 13.9% ثم الحاصلين على شهادة الثانوية العامة 7.4% وأخيراً الحاصلين على شهادة الدكتوراة 0.8%، وهذا يُؤكّد حرص المنظمة على توفير الكفايات العلميّة.

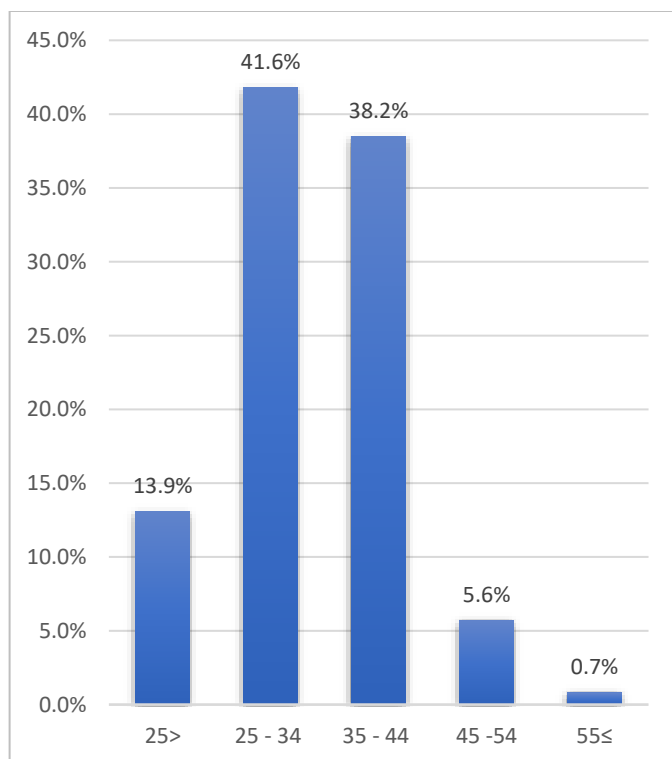
تمّ قياس متغير (نمط الشخصية) وفقاً لنظرية الأنماط الخمسة للشخصية (Types Theory 5th) لروبرت ماكري (Robert McRae)، ووضع خمسة أنماط للشخصية هي: (الانبساطية أو الاجتماعية، الطموحة أو ذات الضمير الحي، الطيبة أو الراضية، المنفتحة على الخبرة، والعصابية)؛ وتم استخدام هذا المقياس كونه يُمكن التنبؤ بسلوك الفرد بمعرفة سماته الشخصية، والاستدلال عليها من ميوله واتجاهاته وتفاعله في الحياة الاجتماعية.

- بلغت نسبة الموظفين ضمن أفراد العينة 57.4% تليها نسبة رؤساء الأقسام 18.9% ثم نسبة تقنيي المعلومات 13.9% وأخيراً المديرين بنسبة 9.8%، وهذا يُؤكّد إلى حدّ كبير طبيعة خصائص المجتمع المدروس، باعتبار الفئة الأولى (الموظفين) تُشكل النسبة العظمى في المنظمات وفق التسلسلات الهرميّة.
- بلغت نسبة الأفراد الذين عملوا في الشركة منذ سنة إلى ما دون الخمس سنوات 33.3%، تليها نسبة الأفراد الذين عملوا في الشركة لمدة 10 سنوات وأكثر 24.3%، ثم نسبة الأفراد الذين عملوا في الشركة لمدة خمس سنوات إلى ما دون العشر سنوات 22.2%، وأخيراً نسبة الأفراد الذين عملوا في الشركة منذ أقل من سنة 20.1%، وهذا يدلّ على اهتمام المنظمة بتوظيف الطاقات البشريّة الجديدة تحت إشراف ذوي الخبرات الطويلة.

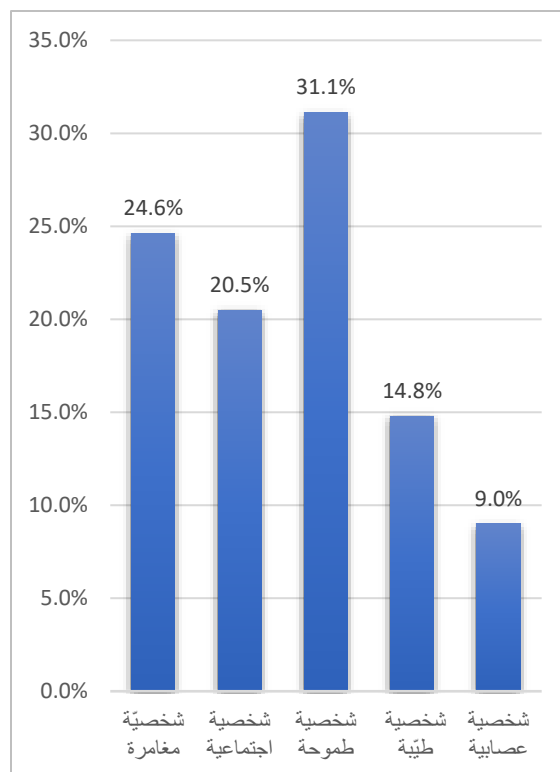
كما تُبين المخططات البيانية الآتية توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية:



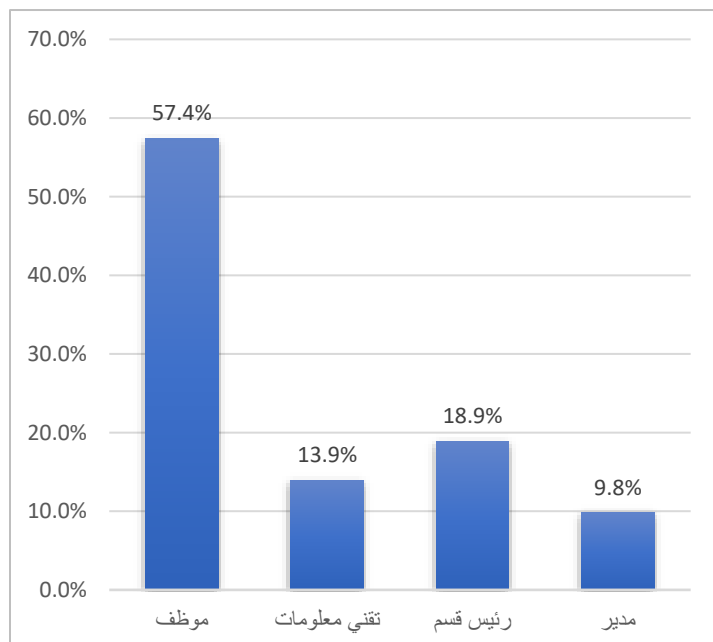
الشكل رقم (3-11): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (3-10): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



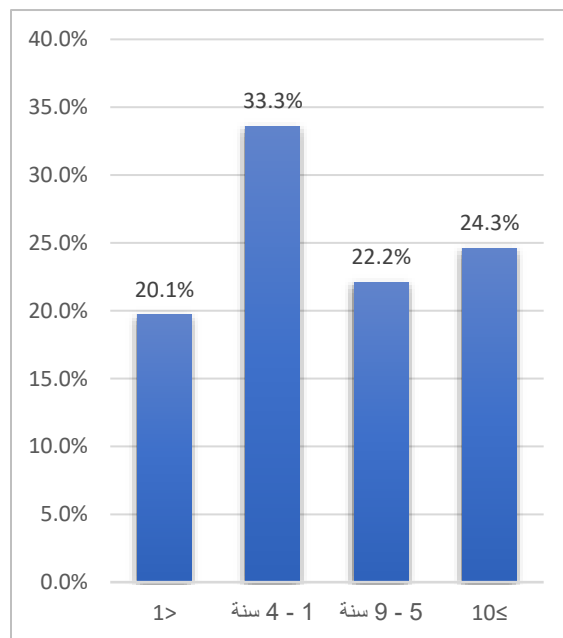
الشكل رقم (3-12): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



الشكل رقم (3-13): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب نمط الشخصية



الشكل رقم (3-14): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



الشكل رقم (3-15): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في المنظمة

المصدر: مخرجات برنامج Excel

3-2-5-2- توصيف محاور الاستبانة: Questionnaire Axes ' Characterization

❖ النسبة المئوية لإجابات مفردات العينة على محور أبعاد رأس المال البشري:

يُبين الجدول (3-17) نتائج عبارات بُعد المعرفة العلمية الخاص برأس المال البشري، حيث تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات المعرفة العلمية بين 3.53 و 3.73 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.67 وبانحراف معياري 0.79 أي أن إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي المُوضَّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (2) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.73) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.86)، وبالمقابل حظيت عبارتين (1 و 4) بأقل متوسط حسابي (3.71) وبأعلى انحراف معياري مقداره (0.93) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P -Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

يُبين الجدول (3-18) نتائج عبارات بُعد المهارات الإدارية الخاص برأس المال البشري، حيث تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات المهارات الإدارية بين 3.61 و 3.91 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.78 وبانحراف معياري 0.85 أي أن إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي المُوضَّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (5) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.95)، وبالمقابل حظيت عبارة (8) بأقل متوسط حسابي (3.61) وبانحراف معياري مقداره (0.97) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P -Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

الجدول رقم (3-17): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (المعرفة العلمية)

النتيجة	رتبة السؤال	P-Value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات	رقم العبارة	البُعد
معنوي	47	0.00	موافق	0.93	3.71	15.6%	54.9%	17.2%	9.8%	2.5%	تحرص إدارة منظمتي على تحقيق التوازن بين معرفة الفرد وخصائص العمل	1	المعرفة العلمية
معنوي	46	0.00	موافق	0.86	3.73	16.4%	50.8%	22.1%	10.7%	0.0%	يتم وضع برامج لتصميم الوظائف على أساس معرفة مورد البشري اتجاه عمله	2	
معنوي	53	0.00	موافق	1.07	3.53	13.9%	52.5%	9.8%	20.5%	3.3%	الأفراد بمنظمتي يتفاعلون إيجابياً نحو نقل معارفهم الموجودة في عقولهم إلى معرفة تُمكنهم من تقاسمها وتشاركها مع الآخرين	3	
معنوي	48	0.00	موافق	0.929	3.70	19.7%	47.5%	18.9%	12.3%	1.6%	يتم تخصيص الموارد البشرية في منظمتي بمهام تتناسب مع مؤهلاتها	4	
معنوي	7	0.00	موافق	0.79	3.67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (المعرفة العلمية)							

الجدول رقم (3-18): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (المهارات الإدارية)

النتيجة	رتبة السؤال	P-Value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات	رقم العبارة	البُعد
معنوي	23	0.00	موافق	0.95	3.91	25.4%	53.3%	10.7%	8.2%	2.5%	تشجع الإدارة العليا في منظمتي موظفيها على اكتساب المهارات المتنوعة	5	المهارات الإدارية
معنوي	43	0.00	موافق	0.99	3.77	21.3%	53.3%	6.6%	18.9%	0.0%	تحرص الإدارة العليا في منظمتي على تقييم فاعلية الكوادر البشرية وفق المهارات التي يمتلكونها ضمن فترة التقييم السنوي للأداء	6	
معنوي	32	0.00	موافق	0.98	3.84	26.2%	44.3%	18.0%	9.8%	1.6%	تأخذ إدارة منظمتي بالحسبان تقييم مهارات العنصر البشري باستمرار	7	
معنوي	52	0.00	موافق	0.97	3.61	14.8%	49.2%	21.3%	12.3%	2.5%	تُسنّد جميع وظائف في منظمتي على أسس المهارة	8	
معنوي	6	0.00	موافق	0.85	3.78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (المهارات الإدارية)							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُبين الجدول (3-19) نتائج عبارات بُعد القدرات الخاص برأس المال البشري، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات القدرات بين 3.76 و 3.82 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.79 وبانحراف معياري 0.71 أيّ أن إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي المُوضَّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (10) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.82) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.80)، وبالمقابل حظيت عبارة (11) بأقل متوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري مقداره (0.83) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P -Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

يُبين الجدول (3-20) نتائج عبارات بُعد الخبرة المهنية الخاص برأس المال البشري، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات الخبرة المهنية بين 3.79 و 4.13 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 4.01 وبانحراف معياري بلغ 0.74 أيّ أن إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي المُوضَّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (13) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.13) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.84)، وبالمقابل حظيت عبارة (16) بأقل متوسط حسابي (3.79) وبانحراف معياري مقداره (0.87) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق بأنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P -Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

الجدول رقم (3-19): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (القدرات)

البيان	رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-Value	رتبة السؤال	النتيجة
القدرات	9	تُقيم إدارة منظمتي دورات تطوير قدرات الموظفين بشكل دوري	0.0%	10.7%	18.0%	51.6%	19.7%	3.80	0.88	موافق	0.00	41	معنوي
	10	ترعى إدارة منظمتي قدرات موظفيها	0.0%	6.6%	23.0%	52.5%	18.0%	3.82	0.80	موافق	0.00	33	معنوي
	11	تُعد القدرات من أهم سمات موظفي منظمتي	1.6%	6.6%	18.9%	59.0%	13.9%	3.77	0.83	موافق	0.00	44	معنوي
	12	يحصل الأفراد في منظمتي على التشجيع اللازم لرفع مستوى قدراتهم أثناء خدمتهم الوظيفية	1.6%	6.6%	20.5%	56.6%	14.8%	3.76	0.84	موافق	0.00	45	معنوي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (القدرات)													
	5							3.79	0.71	موافق	0.00	5	معنوي

الجدول رقم (3-20): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (الخبرة المهنية)

البيان	رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-Value	رتبة السؤال	النتيجة
الخبرة المهنية	13	تُساعد الخبرة المهنية التي اكتسبها العاملون في منظمتي على تقليل أخطاء العمل	0.8%	6.6%	4.9%	54.1%	33.6%	4.13	0.84	موافق	0.00	2	معنوي
	14	يستغل الفرد كل خبراته المكتسبة لإنجاز العمل باتجاه تحقيق أهداف منظمتي	0.8%	6.6%	5.7%	59.0%	27.9%	4.07	0.82	موافق	0.00	6	معنوي
	15	تُسهل الخبرة المتراكمة لدى أفراد منظمتي في تقديم حلول متعددة لمشاكل العمل	0.8%	6.6%	13.9%	43.4%	35.2%	4.06	0.91	موافق	0.00	7	معنوي
	16	تسعى إدارة منظمتي إلى تحفيز الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية بشكل يتناسب مع احتياجاتها	1.6%	8.2%	16.4%	57.4%	16.4%	3.79	0.87	موافق	0.00	42	معنوي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (الخبرة المهنية)													
	2							4.01	0.74	موافق	0.00	2	معنوي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُبين الجدول (3-21) نتائج عبارات بُعد التعلم الخاص برأس المال البشري، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات الخبرة المهنية بين 3.95 و 4.16 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 4.03 وبانحراف معياري بلغ 0.69 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي المُوضَّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (19) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.87)، وبالمقابل حظيت عبارة (20) بأقل متوسط حسابي (3.95) وبأعلى انحراف معياري مقداره (0.91) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق بأنّه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة الخاصة باختبارات لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

يُبين الجدول (3-22) نتائج عبارات بُعد التدريب المُستمر الخاص برأس المال البشري، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين لعبارات التدريب المُستمر بين 3.81 و 4.08 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.95 وبانحراف معياري بلغ 0.69 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي المُوضَّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (21) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.08) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.77)، وبالمقابل حظيت عبارة (24) بأقل متوسط حسابي (3.81) وبأعلى انحراف معياري مقداره (0.89) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق بأنّه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P-Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض

الجدول رقم (3-21): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (التعلم)

النتيجة	رتبة السؤال	P-Value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارة	رقم العبارة	البُعد
معنوي	9	0.00	موافق	0.73	4.01	23.0%	59.0%	13.9%	4.1%	0.0%	تركّز الإدارة العليا في منظمتي على التعلم كأساس لاكتساب المهارات المتنوعة	17	التدريب
معنوي	11	0.00	موافق	0.78	3.99	23.0%	59.8%	10.7%	6.6%	0.0%	تعتبر إدارة منظمتي قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها	18	
معنوي	1	0.00	موافق	0.87	4.16	36.9%	49.2%	9.0%	2.5%	2.5%	إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد تُسهل عملية التعلم	19	
معنوي	15	0.00	موافق	0.91	3.95	25.4%	55.7%	9.0%	8.2%	1.6%	تركّز سياسة منظمتي على حث العاملين على التعلم وتجنب أخطاء زملائهم السابقة بنفس درجة تركيزها على التعلم من النجاح	20	
معنوي	1	0.00	موافق	0.69	4.03	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (التعلم)							

الجدول رقم (3-22): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (التدريب المستمر)

النتيجة	رتبة السؤال	P-Value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارة	رقم العبارة	البُعد
معنوي	4	0.00	موافق	0.77	4.08	27.0%	60.7%	5.7%	6.6%	0.0%	تُساهم البرامج التدريبية في منظمتي في زيادة معرفة الموارد البشرية	21	التدريب المستمر
معنوي	16	0.00	موافق	0.77	3.93	19.7%	59.8%	13.9%	6.6%	0.0%	تؤمن إدارة منظمتي بأن التدريب الموارد البشرية يُعد مصدراً لزيادة عوائدها	22	
معنوي	12	0.00	موافق	0.78	3.99	23.0%	59.8%	10.7%	6.6%	0.0%	تحرص إدارة منظمتي على التدريب مواردها البشرية؛ ممّا يُساهم في تعزيز ولائها	23	
معنوي	38	0.00	موافق	0.89	3.81	22.1%	46.7%	21.3%	9.8%	0.0%	تُشجع إدارة منظمتي التدريب المستمر كأسلوب لتطوير الأداء الوظيفي	24	
معنوي	3	0.00	موافق	0.69	3.95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (التدريب المستمر)							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُبين الجدول (3-23) نتائج عبارات بُعد الكفاءة الذاتية الخاص برأس المال البشري، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات الكفاءة الذاتية بين 3.69 و 4.05 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.92 وبانحراف معياري بلغ 0.74 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي الموضّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (26) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري بلغ (0.93)، وبالمقابل حظيت عبارة (27) بأقل متوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري مقداره (0.92) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق بأنّه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P-Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

كما تراوح متوسط الإجابات على عبارات محور (أبعاد رأس المال البشري) بين 3.53 و 4.16 وهي تقابل الموافقة وبانحراف معياري 0.67، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات المحور 3.88 وهو يقابل درجة الموافقة، أي أن المستجيبين موافقون على أن المنظمة التي يعملون فيها تتميز بمجموعة الموارد البشرية ذات المهارات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية. **إن النتائج السابقة** تتسجم مع التوجّهات الاستراتيجية لسيريتل، حيث يُشير التقرير السنوي لعام 2022 إلى أن الشركة "تعمل بشكل دائم على تطوير المهارات التي يمتلكها أفراد عائلة سيريتل، وذلك ضمن توصيف الشركة لإحدى استراتيجياتها الأربعة : (استراتيجية " الشركة السورية الأولى)".

كما يوضّح الملحق الإحصائي رقم (4) المخططات البيانية لتوزع إجابات المبحوثين على عبارات كل بعد من أبعاد رأس المال البشري.

الجدول رقم (3-23): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (الكفاءة الذاتية)

الْبُعد	رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-Value	رتبة السؤال	النتيجة
التدريب المستمر	21	تُساهم البرامج التدريبية في منظمتي في زيادة معرفة الموارد البشرية	0.0%	6.6%	5.7%	60.7%	27.0%	4.08	0.77	موافق	0.00	4	معنوي
	22	تؤمن إدارة منظمتي بأن التدريب الموارد البشرية يُعد مصدراً لزيادة عوائدها	0.0%	6.6%	13.9%	59.8%	19.7%	3.93	0.77	موافق	0.00	16	معنوي
	23	تحرص إدارة منظمتي على التدريب مواردها البشرية؛ ممّا يُساهم في تعزيز ولائها	0.0%	6.6%	10.7%	59.8%	23.0%	3.99	0.78	موافق	0.00	12	معنوي
	24	تُشجع إدارة منظمتي التدريب المستمر كأسلوب لتطوير الأداء الوظيفي	0.0%	9.8%	21.3%	46.7%	22.1%	3.81	0.89	موافق	0.00	38	معنوي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (التدريب المستمر)													
								3.95	0.69	موافق	0.00	3	معنوي

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

❖ النسبة المئوية لإجابات مفردات العينة على محور الريادة الاستراتيجية:

يُبين الجدول (3-24) نتائج عبارات بُعد تحقيق الابتكار الخاص بالريادة الاستراتيجية، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات تحقيق الابتكار بين 3.85 و 3.93 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.9032 وبانحراف معياري بلغ 0.75 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي الموضّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (31) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.76)، وبالمقابل حظيت عبارة (30) بأقل متوسط حسابي (3.85) وبأعلى انحراف معياري مقداره (0.93) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق أنّه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P-Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

يُبين الجدول (3-25) نتائج عبارات بُعد قبول المخاطرة الخاص بالريادة الاستراتيجية، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات قبول المخاطرة بين 3.85 و 3.93 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.90 وبانحراف معياري بلغ 0.75 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي الموضّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (36) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.76)، وبالمقابل حظيت عبارة (35) بأقل متوسط حسابي (3.85) وبأعلى انحراف معياري مقداره (0.93) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق أنّه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P-Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

الجدول رقم (24-3): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (تحقيق الابتكار)

النسبة	رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-Value	رتبة السؤال	النتيجة
تحقيق الابتكار	29	تبحث إدارة منظمتي عن أساليب جديدة في بناء ثقة مع العملاء	1.6%	4.1%	0.00	50.8%	24.6%	3.926	0.86	موافق	0.00	19	معنوي
	30	تشجع منظمتي البحث عن طرق ابتكارية لمعالجة مشكلاتها	1.6%	6.6%	0.00	44.3%	25.4%	3.85	0.93	موافق	0.00	30	معنوي
	31	تعمل إدارة منظمتي على وضع برامج تسويقية هادفة لأجل الاحتفاظ بعملائها لأطول فترة ممكنة	0.0%	4.1%	0.00	54.9%	21.3%	3.93	0.76	موافق	0.00	17	معنوي
	32	تسهم أساليب الابتكار التي تنتهجها منظمتي في تحسين قدرة الأقسام على تحقيق أهدافها	0.0%	6.6%	0.00	49.2%	23.0%	3.89	0.84	موافق	0.00	26	معنوي
	33	تتوفر لدى منظمتي القدرات لطرح الأفكار المتطورة التي تحقق أهدافها	0.0%	4.9%	0.00	45.9%	25.4%	3.920	0.83	موافق	0.00	22	معنوي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (تحقيق الابتكار)													
	2	0.00	موافق	0.75	3.9032								

الجدول رقم (25-3): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (قبول المخاطرة)

النسبة	رقم العبارة	العبارة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	P-Value	رتبة السؤال	النتيجة
قبول المخاطرة	34	يعمل قسم إدارة المخاطر في منظمتي على تحليل البيئة الخارجية الخاصة (عملاء، موردون، مافسون...الخ) من أجل مواجهة المخاطر المحتملة	1.6%	4.1%	18.9%	50.8%	24.6%	3.926	0.86	موافق	0.00	20	معنوي
	35	تحقق إدارة منظمتي عوائد مرتفعة جراء امتلاكها خبرات قادرة على تحديد درجة المخاطرة	1.6%	6.6%	22.1%	44.3%	25.4%	3.85	0.93	موافق	0.00	31	معنوي
	36	تؤمن سيريتل بمقولة " أن أعظم العوائد يرافقها أعظم المخاطر "	0.0%	4.1%	19.7%	54.9%	21.3%	3.93	0.76	موافق	0.00	18	معنوي
	37	تقوم إدارة منظمتي بمجازفات كبيرة مقارنة بمنافسيها في سوق العمل	0.0%	6.6%	21.3%	49.2%	23.0%	3.89	0.84	موافق	0.00	27	معنوي
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (قبول المخاطرة)													
	3	0.00	موافق	0.75	3.90								

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُبين الجدول (3-26) نتائج عبارات بُعد استثمار الفرص الخاص بالريادة الاستراتيجية، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات استثمار الفرص بين 3.82 و 4.09 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.93 وبانحراف معياري بلغ 0.746 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي الموضّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (39) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.09) وبانحراف معياري بلغ (1.00)، وبالمقابل حظيت عبارة (40) بأقل متوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري مقداره (0.94) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق أنّه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P-Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

يُبين الجدول (3-27) نتائج عبارات بُعد تحقيق النمو الخاص بالريادة الاستراتيجية، فيما سيأتي أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها: تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات تحقيق النمو بين 3.82 و 4.08 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.93 وبانحراف معياري بلغ 0.746 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي الموضّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (43) بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.09) وبانحراف معياري بلغ (1.00)، وبالمقابل حظيت عبارة (44) بأقل متوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري مقداره (0.94) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدول السابق أنّه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P-Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

الجدول رقم (3-26): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (استثمار الفرص)

النسبة	رتبة السؤال	P-Value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات	رقم العبارة	البعد
معنوي	24	0.00	موافق	0.78	3.91	22.1%	50.8%	23.0%	4.1%	0.0%	تقوم إدارة منظمتي بمتابعة الفرص المتاحة والتي لم يلاحظها المنافسون	38	استثمار الفرص
معنوي	3	0.00	موافق	1.00	4.09	42.6%	33.6%	16.4%	4.9%	2.5%	يُعد استخدام التقانات الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية لإدارة منظمتي	39	
معنوي	34	0.00	موافق	0.94	3.82	23.0%	46.7%	22.1%	5.7%	2.5%	يُعد رصد التغييرات في البيئة الخارجية باستمرار إحدى مصادر استغلال الفرص التسويقية لمنظمتي	40	
معنوي	28	0.00	موافق	0.80	3.89	20.5%	54.9%	18.0%	6.6%	0.0%	تتفوق إدارة منظمتي على المنافسين في استغلال الفرص المتاحة	41	
معنوي	1	0.00	موافق	0.746	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (استثمار الفرص)							

الجدول رقم (3-27): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (تحقيق النمو)

النسبة	رتبة السؤال	P-Value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارات	رقم العبارة	البعد
معنوي	25	0.00	موافق	0.78	3.91	22.1%	50.8%	23.0%	4.1%	0.0%	تسعى منظمتي إلى البحث عن مجالات عمل مختلفة عن المجالات التي تقوم بها حالياً	42	تحقيق النمو
معنوي	5	0.00	موافق	1.00	4.08	42.6%	33.6%	16.4%	4.9%	2.5%	تقيم إدارة منظمتي تحالفات استراتيجية مع الأطراف التي تتعامل معها	43	
معنوي	35	0.00	موافق	0.94	3.82	23.0%	46.7%	22.1%	5.7%	2.5%	تُرَكِّز إدارة منظمتي على اكتساب المعرفة الضرورية لأغراض التوسع	44	
معنوي	29	0.00	موافق	0.80	3.89	20.5%	54.9%	18.0%	6.6%	0.0%	تتجه منظمتي نحو توسيع حصتها السوقية من خلال التجاوب مع تغير أنواق العملاء باستمرار	45	
معنوي	1	0.00	موافق	0.746	3.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (تحقيق النمو)							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يُبين الجدول (3-28) نتائج عبارات بُعد تحقيق الرؤية الخاص بالريادة الاستراتيجية، حيث تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات تحقيق الرؤية بين 3.66 و 3.98 الذي يُقابل الموافق، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.82 وبانحراف معياري بلغ 0.78 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي الموضَّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (47) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.98) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.85)، وبالمقابل حظيت عبارة (48) بأقل متوسط حسابي (3.66) وبانحراف معياري مقداره (0.90) مقارنة ببقية عبارات البعد.

يُبين الجدول (3-29) نتائج عبارات بُعد تحقيق المرونة الخاص بالريادة الاستراتيجية، حيث تراوحت متوسطات إجابات المستجيبين الخاصة لعبارات تحقيق المرونة بين 3.23 و 3.83 الذي يُقابل الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، في حين بلغ المتوسط الحسابي للبُعد بالمجمل 3.66 وبانحراف معياري بلغ 0.86 أي أنّ إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموفق لمقياس ليكرت الخماسي الموضَّح سابقاً، حيث حظيت العبارة (52) بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.83) وبأقل انحراف معياري بلغ (0.85)، وبالمقابل حظيت عبارة (51) بأقل متوسط حسابي (3.23) وبأعلى انحراف معياري مقداره (1.01) مقارنة ببقية عبارات البعد، كذلك يتضح من الجدولين (3-28) (3-29) بأنّه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات المستجيبين وبين الحياد، وذلك نظراً إلى قيمة P-Value الخاصة باختبار T-test لعينة واحدة والتي كانت أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%.

كما تراوح متوسط الإجابات على عبارات محور (الريادة الاستراتيجية) بين 3.23 و 4.09 وهي تقابل الحياد والموافقة، وبلغ متوسط الإجابات عن عبارات المحور 3.81 وهو يقابل درجة الموافقة، أي أن المستجيبين موافقين على أن المنظمة التي يعملون فيها تتميز بالقيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي.

كما يوضّح الملحق الإحصائي رقم (5) المخططات البيانية لتوزيع إجابات المبحوثين على عبارات كل بعد

من أبعاد الريادة الاستراتيجية.

الجدول رقم (3-28): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (تحقيق الرؤية)

النتيجة	رتبة السؤال	P-Value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارة	رقم العبارة	البُعد
معنوي	36	0.00	موافق	0.86	3.82	19.7%	52.5%	18.0%	9.8%	0.0%	تتصف الآمال والطموحات في منظمتي بالشمولية حيث أعدد من خلالها اتجاه الأعمال	46	تحقيق الرؤية
معنوي	13	0.00	موافق	0.85	3.98	26.2%	54.1%	12.3%	6.6%	0.8%	تولي إدارة منظمتي أهمية كبيرة في توحيد جهود العاملين اتجاه تحقيق أهدافها	47	
معنوي	50	0.00	موافق	0.90	3.66	13.1%	53.3%	23.0%	8.2%	2.5%	تولي إدارة منظمتي اهتماماً لرؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	48	
معنوي	39	0.00	موافق	0.94	3.81	19.7%	55.7%	13.1%	9.0%	2.5%	تمتلك إدارة منظمتي القدرة لتحويل أحلامها لواقع ممكن التطبيق	49	
معنوي	4	0.00	موافق	0.78	3.82	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (تحقيق الرؤية)							

الجدول رقم (3-29): النسب المئوية للإجابات عن العبارات الخاصة بمحور (تحقيق المرونة)

النتيجة	رتبة السؤال	P-Value	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً	العبارة	رقم العبارة	البُعد
معنوي	37	0.00	موافق	0.99	3.82	21.3%	50.8%	13.9%	11.5%	2.5%	تقوم منظمتي بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة لمختلف الظروف المحتمل أن تواجهها	50	تحقيق المرونة
معنوي	14	0.00	محايد	1.01	3.98	6.6%	38.5%	32.8%	15.6%	6.6%	عندما يواجه الفرد خيبة أمل في عمله، فإنه يستطيع بسرعة العودة إلى المستوى المطلوب	51	
معنوي	51	0.00	موافق	0.89	3.66	19.7%	54.1%	17.2%	7.4%	1.6%	تمتلك منظمتي قدرة عالية على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية المتجددة	52	
معنوي	40	0.00	موافق	1.06	3.81	26.2%	46.7%	10.7%	13.9%	2.5%	تمتلك منظمتي القدرة على إعادة توظيف مواردها (المالية، البشرية، التقنية، الخ) في مجالات أخرى	53	
معنوي	5	0.00	موافق	0.86	3.66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (تحقيق المرونة)							
معنوي	*	0.00	موافق	0.70	3.81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور (تحقيق الريادة الاستراتيجية)							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

3-2-5-3- توصيف إجابات الأسئلة الخاصة بالمقابلات:

توافق جميع المشاركين في المقابلات البالغ عددهم (8) (مقابلة مع مدير الموارد البشرية، مقابلة مع رئيس قسم الدائرة التجارية، 3 مقابلات مع الموظفين العاملين في الإدارات (التسويق، الجودة، والمخاطر)، 3 مقابلات مع العاملين في إدارة تقانة المعلومات) على أهمية رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية. وقد أظهروا اتفاقهم على أن الاهتمام به يسهل الوصول إلى معلومات شاملة؛ مما يساهم في تحقيق المتطلبات الضرورية لتحقيق الريادة الاستراتيجية. كما أشاروا إلى أن هذا الاهتمام يساعد في تحديد العقبات التي قد تعترض تحقيق هذه الريادة.

وفي عملية تحليل البيانات، اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل البيانات المحددة لأسئلة المقابلة كما هو موضح في الملحق رقم (14) باستخدام برنامج Excel، وأظهرت النتائج مايلي:

1. ما هي الأدلة التي تدعم اعتقاد إدارة شركة سيريتل بأن امتلاك رأس المال البشري هو أحد العناصر الرئيسية لنجاحها؟

A. التوظيف والمساهمة في المجتمع: Employment & Contribution to Society

- تُشير المقابلات (3، 7) إلى الإنجازات المهنية للخريجين ومشاركاتهم في الأنشطة المجتمعية كأدلة على مهاراتهم المكتسبة من خلال التعلم.

B. مهارات التعلم الأساسية: Basic Learning Skills

- تُركز المقابلات (8، 1) على مهارات التعلم الأساسية مثل حل المشكلات، والتفكير الناقد، والاتصال الفعال، والعمل الجماعي، وتؤكد على أهميتها للنجاح في مجال العمل التقني والإداري.

C. الابتكار وريادة الأعمال: Innovation & Entrepreneurship

- تُشير المقابلات (2، 5) إلى دور قدرة التعلم في تنمية مهارات الابتكار وريادة الأعمال لدى العاملين، والتي تُعد ضرورية للتكيف مع التغييرات المستمرة في مجال تقانة المعلومات.

D. التنمية الشخصية والمهنية: Personal & Professional Development

- تُؤكد المقابلات (2، 3) على مساهمة سيريتل في تعزيز نمو المهني والمسار الوظيفي على المدى الطويل.

E. جاذبية الشركة وسمعتها: The Company's Attractiveness & Reputation

- تُشير المقابلات (1، 7) إلى أن التركيز على قدرة التعلم يُساهم في جذب أفضل العاملين والحفاظ على سمعة الشركة المرموقة.

F. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والمنتديات الخارجية: Employee Participation

- تُشير المقابلة السادسة إلى توفير فرصة للعاملين للمشاركة في تقييم المادة العلمية والمحاضرين والجلسات التدريبية والمشاركة في اتخاذ القرارات الداعمة للعملية التدريبية وفي المنتديات والمعارض الخارجية.

2. كيف يكتسب العاملون المعرفة والمهارات الإدارية والتي بدورها تدعم أهداف الشركة؟

A. المشاركة والتمكين: Participation and Empowerment

- تُشير العديد من الإجابات في المقابلات (1، 4، 5، 2) إلى أهمية مشاركة العاملين في وضع خطط الشركة وأهدافها، حيث تُساعد هذه المشاركة على ضمان فهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

B. التواصل الفعال: Effective Communication

- يُعد التواصل الفعال عنصراً مهماً في ربط أهداف العاملين بأهداف الشركة (2، 3، 8، 6).
- يجب أن تتواصل إدارة الشركة بانتظام مع العاملين لتوضيح الأهداف والرؤى وتقديم الدعم اللازم لهم.

C. تقييم الأداء الوظيفي: Job Performance Evaluation

- تُؤكد العديد من الإجابات (6، 4، 8) على أهمية تقييم أداء العاملين بشكل دوري، إذ يُساعد التقييم على تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد مجالات التحسين.

D. التطوير المهني: Professional Development

- تُشير بعض الإجابات (1، 8) إلى ضرورة توفير برامج تطوير مهني للكوادر البشرية في الشركة، حيث يُساعد التطوير المهني على تحسين مهارات وقدرات العاملين، مما يُعزز قدرتهم على أداء أدوارهم بفعالية.
- يجب أن يكونوا العاملين على دراية برؤية الشركة ورسالتها (4، 7).
- وُشير النتائج إلى أن العوامل الرئيسية التي تساهم في هذا الفهم تشمل المشاركة والتواصل الفعال والتقييم والتطوير المهني وفهم الرؤية والقيم.

3. ما هي الطرق التي تشجع بها إدارة الشركة في تطوير رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية؟

- أظهرت جميع المقابلات تقريباً (باستثناء المقابلتين 5 و 6) أن التدريب يُعدّ عنصراً حيوياً في استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري في الشركة، حيث تمّ التأكيد على فوائد التدريب في تنمية مهارات التفكير النقدي، ومن أهم طرق تشجيع التعلم والتدريب المستمر (التعلم القائم على المشاريع، البيئة التعليمية الداعمة).
- تُظهر النتائج أنّ سيريتل تُدرك أهمية رأس المال البشري ليس فقط كهدف في حد ذاته، بل كأداة أساسية لتحقيق الريادة الاستراتيجية في جميع مجالات عملها، حيث تُساهم سيريتل في بناء كوادر بشرية مؤهلة وفعالة قادرة على المساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

4. كيف يتم تحديد القدرات أو الكفاءة الذاتية التي تعتبرها إدارة الشركة ضرورية لدى العاملين لتسوية النزاعات

بفعالية؟

A. مهارات إدارة الذات: Self-Management Skills

- تشير بعض الإجابات إلى أهمية مهارات إدارة الذات مثل التنظيم والتحكم بالانفعالات والصبر والمرونة. هذه المهارات تعكس القدرة على التحكم في النفس والتعامل بفعالية مع المواقف الصعبة، مما يساهم في تعزيز الريادة الاستراتيجية وتحقيق الريادة في الشركة.

B. استراتيجيات تطوير مهارات حل النزاعات: Strategies for Developing Conflict Resolution Skills

- تسلط بعض الإجابات الضوء على استراتيجيات تحديد وتطوير مهارات حل النزاعات، مثل مراجعة السياسات الداخلية، والاستطلاعات، وتحليل الحالات السابقة، والتعاون مع الخبراء. هذه الاستراتيجيات تعكس التزام الشركة بتحسين جودة التعلم وتعزيز القدرات على حل المشكلات واتخاذ القرارات بشكل فعال.

C. بناء الثقة والاحترام والتعاطف: Build Trust, Respect and Empathy

- تتفق العديد من الإجابات على أن بناء الثقة والاحترام والتعاطف ضروري لحل النزاعات بشكل فعال. هذه القيم الأساسية تعزز بيئة تعليمية إيجابية وتساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.
- بشكل عام، يمكن ربط هذه الممارسات بموضوع البحث من خلال تسليط الضوء على كيفية تأثير جودة التعلم ومشاركة الدروس المستفادة على تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة سيريتل لاتصالات. تعزز هذه الممارسات القدرة على التعلم المستمر وتبادل المعرفة، مما يساهم في بناء بيئة تعليمية مبتكرة وفعالة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وتعزز تموضعها استراتيجياً كمنظمة رائدة في قطاع الاتصالات.

5. ما هي الأسباب التي تدفع إدارة الشركة للبحث عن أساليب جديدة لبناء الثقة مع العاملين والعملاء؟

- من خلال تحليل الإجابات المقدمة فيما يتعلق بالسؤال الخامس حول الأسباب التي تدفع إدارة الشركة للبحث عن أساليب جديدة لبناء الثقة مع العاملين والعملاء، ويمكن ربطها بموضوع البحث على النحو التالي:
- شراكة العاملين في سمعة الشركة وتحسين بيئة العمل، بحيث تعكس التزام الإدارة بتحسين جودة التعلم وبناء بيئة تنظيمية محفزة؛ مما يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تحسين مستوى الأداء الوظيفي/ المقابلات (4، 6، 8).

- الايمان بمبدأ التحسين والتطوير المستمر للعملية التدريبية، بحيث يعكس رغبة الإدارة في تحسين مخرجات العنصر البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال التطوير المستمر والابتكار في العملية التدريبية/ المقابلات (1، 3، 5).
- مواجهة التحديات الحديثة وتعزيز رضا وولاء العاملين والعملاء، بحيث تعكس حاجة الإدارة للتكيف مع التغيرات وبناء الثقة لتحسين الأداء المهني؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة /المقابلات (2، 7، 8، 6، 1).

6. كيف تقارن المخاطر والفوائد المحتملة لإدارة الشركة بتلك التي تتخذها الشركات الأخرى في سورية؟

بناءً على الإجابات المقدمة في السؤال السادس من المقابلات التي أجريتها، يمكن تحليلها وربطها بموضوع الدراسة كما يلي:

A. المخاطر المحتملة: The Potential Risks

- تم ذكر مخاطر متنوعة مثل الأمنية، السياسية، المالية، ومخاطر السمعة التي قد تواجه الشركة. هذه المخاطر يمكن أن تؤثر على أداء الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- يمكن ربط هذه المخاطر بأبعاد رأس المال البشري من خلال تأثيرها على المكانة الاستراتيجية للشركة في سوق المنافسة، على سبيل المثال، إذا كانت هناك مخاطر أمنية تؤثر على بيئة التعلم، فقد تكون هذه العوامل تحدٍ لتحقيق الابتكار في الخدمة المقدمة للعملاء.

B. الفوائد المحتملة: Potential Benefits

- تم ذكر فوائد مثل تلبية احتياجات العملاء، توفير فرص العمل، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية، هذه الفوائد يمكن أن تسهم في تعزيز سمعة الشركة وجذب العاملين الموهوبين.
- يمكن ربط هذه الفوائد بموضوع البحث من خلال تأثيرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية. على سبيل المثال، إعداد دورات تدريبية فعالة، بحيث تساهم في بناء كوادر مؤهلة تدعم رؤية الشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

7. كيف تقوم إدارة الشركة بمتابعة الفرص المتاحة التي لم يُلاحظها المنافسون؟

بناءً على الإجابات المقدمة في السؤال السابع من المقابلات التي أجريتها حول كيفية قيام إدارة الشركة بمتابعة الفرص المتاحة التي لم يلاحظها المنافسون، يمكن ربطها بموضوع الدراسة كما يلي:

A. استقطاب الأفكار المبتكرة من الداخل والخارج:

- يعكس هذا الاستراتيجية لمتابعة الفرص المتاحة والتي تعكس القدرة على الابتكار واستقطاب الأفكار الجديدة والمبتكرة، وهو جانب مهم من جوانب جودة التعلم والابتكار في الشركة.

B. تحليل السوق والاتجاهات العالمية لتحديد الفرص الجديدة:

- يظهر هذا النقطة أهمية متابعة التطورات العالمية وتحليل السوق لتحديد الفرص الجديدة، وهو جانب من جوانب الريادة الاستراتيجية الذي يعتمد على فهم البيئة الخارجية والتوجهات العالمية.

C. تعزيز ثقافة الابتكار داخلياً وخارجياً ومقارنة أفضل الممارسات عالمياً:

- يعكس هذا النقطة أهمية تعزيز ثقافة الابتكار والمقارنة بأفضل الممارسات عالمياً، وهو جانب يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تبني أفضل الممارسات والابتكارات.

D. موازنة البرامج التدريبية مع احتياجات سوق العمل المستقبلية:

- تعكس هذه النقطة أهمية متابعة احتياجات سوق العمل وضمان توافق البرامج التدريبية مع هذه الاحتياجات، وهو جانب يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تحقيق التوافق بين العرض والطلب في سوق العمل.

E. تحليل المنافسة واستراتيجياتهم والتعلم من تجارب رائدة والتركيز على تطوير أداء الموارد البشرية:

- تعكس هذه النقطة أهمية متابعة المنافسة وتحليل استراتيجياتهم والتعلم من تجاربهم، وهو جانب يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تحسين الأداء وتطوير الموارد البشرية بشكل مستمر.

بهذه الطريقة، يمكن ربط استراتيجيات متابعة الفرص التي تم ذكرها في المقابلات بموضوع البحث حول أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة سيريتل للاتصالات.

8. ما هي الخطوات التي تتخذها إدارة الشركة لترجمة آمالها إلى خطط قابلة للتنفيذ؟

بناءً على الإجابات المقدمة فيما يتعلق بالسؤال الثامن حول الخطوات التي تتخذها إدارة الشركة لترجمة آمالها إلى خطط قابلة للتنفيذ، يمكن تحليلها وربطها بموضوع الدراسة على النحو التالي:

A. تبني ثقافة التغيير وإنشاء هيكل تنظيمي مرن:

- يمكن ربط هذه الخطوة بموضوع البحث من خلال تأكيد أهمية تطوير ثقافة التغيير في الشركة لتحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث تعتبر القدرة على التكيف مع التغييرات جزءاً أساسياً من عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

B. وضع خطط وبرامج واقعية وأهداف محددة:

- يرتبط هذا الإجراء بأهمية وضع خطط واضحة ومحددة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بجودة التعلم؛ مما يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تحقيق الأداء المتميز.

C. تحديد الأولويات ووضع أهداف محددة وقابلة للقياس:

- يعكس هذا الإجراء أهمية تحديد الأولويات ووضع أهداف قابلة للقياس في سياق تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث يساهم في توجيه الجهود وتحقيق النتائج المرجوة بفعالية.

✚ باختصار، يمكن ربط الخطوات التي تتخذها إدارة الشركة لترجمة آمالها إلى خطط قابلة للتنفيذ بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث تعتبر هذه الخطوات أساسية لضمان تحقيق الأهداف المستقبلية.

9. كيف تُظهر إدارة الشركة قدرتها على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية المتجددة؟

استناداً إلى الردود المقدمة في المقابلات بخصوص السؤال الأخير حول كيفية إظهار الشركة لقدرتها على تغيير/تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية الجديدة، يمكننا تحليلها وربطها بموضوع البحث على النحو التالي:

- المشاركة والتواصل: يتم تسليط الضوء على التواصل المستمر مع العاملين كاستراتيجية للتكيف. يعد التواصل الفعال أمراً أساسياً في الريادة الاستراتيجية لضمان تنافس الأهداف والإجراءات عبر المنظمة/ المقابلات (2، 5، 7).
- تغيير الثقافة والابتكار: بناء ثقافة التغيير من خلال تشجيع التفكير الإبداعي وقبول المخاطر والتعلم من الأخطاء يعكس نهجاً استباقياً للقدرة على التكيف. اعتماد الابتكار وتعزيز ثقافة التحسين المستمر هما جوانب رئيسية في الريادة الاستراتيجية المقابلات/ (6، 8، 1).
- اتخاذ القرارات بناءً على البيانات: يتمشى استخدام البيانات في اتخاذ القرارات من خلال جمع البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات وقياس الأداء مع ممارسات الريادة الاستراتيجية التي تؤكد على اتخاذ القرارات المستندة إلى الأدلة لتحقيق التنافس الاستراتيجي والفعالية المقابلات/ (4، 6، 8).
- المرونة والتحسين المستمر: التأكيد على المرونة والبحث المستمر والتحليل ومشاركة المجتمع والابتكار كلها تشير إلى التزام بالقدرة على التكيف المستمر، وهي عناصر أساسية في الريادة الاستراتيجية/ المقابلات (3، 2، 5).
- من خلال تحليل الردود من المقابلات بالنسبة لقدرة الشركة على تكييف استراتيجياتها مع التغييرات البيئية، يمكننا رؤية كيف تتماشى هذه الممارسات مع مبادئ الريادة الاستراتيجية وأهمية أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الأهداف المؤسسية والاستجابة بفعالية للتحديات الخارجية.
- مما سبق يظهر لنا أن جميع محاور (أبعاد) رأس المال البشري (المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، الخبرة المهنية، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية) متوفرة بدرجة متوسطة نسبياً، كذلك محاور (أبعاد) الريادة الاستراتيجية (تحقيق الابتكار، قبول المخاطرة، استثمار الفرص، تحقيق النمو، تحقيق الرؤية، وتحقيق المرونة) جاءت متوفرة بدرجة متوسطة نسبياً في شركة سيريتل للاتصالات.

3-2-6- اختبار الفرضيات البحث: Research Hypotheses Testing

- الفرضية الرئيسية الأولى: First Main Hypotheses

H_1 : يوجد أثر إيجابي لأبعاد رأس المال البشري (المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، الخبرة المهنية، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية) في تحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيرينل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

$H_{1.1}$. الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار في المنظمة المدروسة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

أولاً: دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الابتكار:

الجدول رقم (3-30): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الابتكار

Correlations			
تحقيق الابتكار			متغيرات البحث
P-value	Spearman's rho	n	
<0.001	0.706*	122	المعرفة العلمية
<0.001	0.766*	122	المهارات الإدارية
<0.001	0.741*	122	القدرات
<0.001	0.689*	122	الخبرة المهنية
<0.001	0.838*	122	التعلم
<0.001	0.828*	122	التدريب المستمر
<0.001	0.490*	122	الكفاءة الذاتية
<0.001	0.863*	122	أبعاد رأس المال البشري
* Significant at the 0.05 level.			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق الآتي:

جاءت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.863) لأبعاد رأس المال البشري قوي كونه يقترب من الواحد الصحيح، وجاءت القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) من حيث درجة الارتباط على الترتيب

(التعلم، التدريب المستمر، المهارات الإدارية، القدرات، المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، والكفاءة الذاتية) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha=0.05$) وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم، وبالتالي يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الابتكار)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سييرمان للأبعاد السابقة على الترتيب (0.490، 0.689، 0.706، 0.766، 0.741، 0.828، 0.838) وهو ارتباط طردي قوي لجميع أبعاد رأس المال البشري باستثناء بُعد الكفاءة الذاتية جاء بارتباط طردي متوسط.

ثانياً: دراسة تأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار:

الجدول رقم (3-31): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار

Model Summary							
Durbin-Watson	Change Statistics		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	F Change					
1.303	0.000	100.328	0.28900	0.852	0.860	0.928	1
Predictors: (Constant) المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية: (Constant)							
Dependent Variable: تحقيق الابتكار							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (3-32): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار

Coefficients					
t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
	Beta		Std. Error	B	
0.773			0.17	0.131	(Constant)
1.48	0.114		0.073	0.107	المعرفة العلمية
0.915	0.077		0.075	0.068	المهارات الإدارية
-0.101	-0.009		0.095	-0.01	القدرات
1.36	0.096		0.072	0.097	الخبرة المهنية
4.642	0.384		0.09	0.418	التعلم
4.547	0.38		0.087	0.396	التدريب المستمر
-1.014	-0.056		0.056	-0.057	الكفاءة الذاتية
Dependent Variable: تحقيق الابتكار					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين نتائج الجدول (3-31) أن أبعاد رأس المال البشري استطاعت أن تفسر 0.852 من التغيرات الحاصلة في تحقيق الابتكار؛ أي 85.2% من التغير الكلي في تحقيق الابتكار سببه أبعاد رأس المال البشري، وهذا التفسير حقيقي لأن معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة 5%؛ ممّا يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما يُبين الجدول (3-32) قيمة إحصائية دوربن واتسون $Durbin-Watson=1.303$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدلّ على استقلال الأخطاء وعليه فإن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة؛ ممّا يدلّ على صلاحية النموذج للدراسة، كما يُلاحظ من إحصائية فيشر ($F=100.328$) أنّ النموذج الذي جرى تقديره فعّال ويمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- المعامل المعبر عن المعرفة العلمية يساوي (0.107) غير دال إحصائياً ($P=0.142$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن المهارات الإدارية يساوي (0.068) غير دال إحصائياً ($P=0.362$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن القدرات يساوي (-0.010) غير دال إحصائياً ($P=0.920$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن الخبرة المهنية يساوي (0.097) غير دال إحصائياً ($P=0.177$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن التعلّم مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيّمته (0.418) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتعليم موظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق الابتكار بالزيادة بمقدار (0.418) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.

- المعامل المعبر عن التدريب المستمر مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.396) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتدريب موظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق الابتكار بالزيادة بمقدار (0.396) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
- المعامل المعبر عن الكفاءة الذاتية يساوي (-0.057) غير دال إحصائياً (P=0.313) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "تحقيق الابتكار" (التعلم، التدريب المستمر، المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، المهارات الإدارية، القدرات، وأخيراً الكفاءة الذاتية) وفق النسب الآتية على الترتيب (0.418، 0.396، 0.107، 0.097، 0.068، -0.01، -0.057)، حيث تشير الرموز في معادلات الانحدار وفق ما يلي:

$$X_1 = \text{المعرفة العلمية} \quad X_2 = \text{المهارات الإدارية} \quad X_3 = \text{القدرات} \quad X_4 = \text{الخبرة المهنية}$$

$$X_5 = \text{التعلم} \quad X_6 = \text{التدريب المستمر} \quad X_7 = \text{الكفاءة الذاتية}$$

ومنه فإن شكل معادلة الانحدار:

$$Y = 0.131 + 0.107X_1 + 0.068X_2 - 0.010X_3 + 0.097X_4 + 0.418X_5 + 0.396X_6 - 0.057X_7$$

كما يمكن الاطلاع على الشكل البياني الذي يمثل مخطط الانتشار و يوضح الانحدار بين المتغيرين (أبعاد

رأس المال البشري وتحقيق الابتكار) في الملحق الإحصائي رقم (6).

H_{2.1}. الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة

في المنظمة المدروسة عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أولاً: دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وقبول المخاطرة:

الجدول رقم (3-33): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وقبول المخاطرة

Correlations			
قبول المخاطرة			متغيرات البحث
P-value	Spearman's rho	n	
<0.001	0.547*	122	المعرفة العلمية
<0.001	0.650*	122	المهارات الإدارية
<0.001	0.571*	122	القدرات
<0.001	0.490*	122	الخبرة المهنية
<0.001	0.584*	122	التعلم
<0.001	0.651*	122	التدريب المستمر
<0.001	0.593*	122	الكفاءة الذاتية
<0.001	0.688*	122	أبعاد رأس المال البشري
* Significant at the 0.05 level.			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق الآتي:

✚ جاء قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.688) لأبعاد رأس المال البشري قوي كونه يقترب من الواحد الصحيح، وجاءت القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) من حيث درجة الارتباط على الترتيب (التدريب المستمر، المهارات الإدارية، الكفاءة الذاتية، التعلم، القدرات، المعرفة العلمية، والخبرة المهنية) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha=0.05$) ، وبآلاتي فإننا نرفض فرضية العدم لوجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتغير التابع (قبول المخاطرة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان للأبعاد السابقة على الترتيب (0.490، 0.547، 0.571، 0.584، 0.593، 0.650، 0.651)، وهو ارتباط طردي متوسط موجب لجميع أبعاد رأس المال البشري باستثناء بُعدي المهارات الإدارية والتدريب المستمر كانت علاقة الارتباط طردية قوية موجبة.

ثانياً: دراسة تأثير أبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة:

الجدول رقم (34-3): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة

Model Summary							
Durbin-Watson	Change Statistics		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	F Change					
2.047	0.000	37.248	0.42716	0.677	0.696	0.834	1
Predictors: (Constant) المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية							
Dependent Variable: قبول المخاطرة							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (35-3): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة

Coefficients					
t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
	Beta	Std. Error	B		
1.513		0.251	0.379	(Constant)	1
0.76	0.086	0.107	0.081	المعرفة العلميّة	
2.307	0.288	0.111	0.255	المهارات الإداريّة	
-0.906	-0.12	0.14	-0.127	القدرات	
-0.809	-0.084	0.106	-0.086	الخبرة المهنيّة	
-0.713	-0.087	0.133	-0.095	التعلّم	
4.364	0.539	0.129	0.562	التدريب المستمر	
3.413	0.279	0.083	0.284	الكفاءة الذاتيّة	
Dependent Variable: قبول المخاطرة:					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين نتائج الجدول (34-3) أن أبعاد رأس المال البشري استطاعت أن تفسر 0.677 من التغيرات الحاصلة

في قبول المخاطرة، أي 67.7% من التغير الكلي في قبول المخاطرة سببه أبعاد رأس المال البشري، وهذا التفسير

حقيقي لأن معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة 5%؛ ممّا يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي

ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما يبين الجدول (3-35) قيمة إحصائية دوربن واتسون $Durbin-Watson = 2.047$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدل على استقلال الأخطاء وعليه فإن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة؛ ممّا يدلّ على صلاحية النموذج للدراسة، كما يُلاحظ من إحصائية فيشر ($F=37.248$) أن النموذج الذي جرى تقديره فعّال ويُمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- المعامل المعبر عن المعرفة العلمية يساوي (0.081) غير دال إحصائياً ($P=0.449$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن المهارات الإدارية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.255) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بمهارات موظفيها درجة واحدة سوف يتأثر قبول المخاطرة بالزيادة بمقدار (0.255) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
- المعامل المعبر عن القدرات يساوي (-0.127) غير دال إحصائياً ($P=0.367$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن الخبرة المهنية يساوي (-0.086) غير دال إحصائياً ($P=0.420$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن التعلّم يساوي (-0.095) غير دال إحصائياً ($P=0.477$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن التدريب المُستمر مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.562) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتدريب موظفيها درجة واحدة سوف يتأثر قبول المخاطرة بالزيادة بمقدار (0.562) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.

- المعامل المعبر عن الكفاءة الذاتية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.284) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالكفاءة الذاتية درجة واحدة سوف يتأثر قبول المخاطرة بالزيادة بمقدار (0.284) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.

وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "قبول المخاطرة" (التدريب المستمر، الكفاءة الذاتية، المهارات الإدارية، المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، التعلم، القدرات) وفق النسب على الترتيب (0.562، 0.284، 0.255، 0.081، -0.086، -0.095، -0.127)، ومنه فإن شكل معادلة الانحدار:

$$Y = 0.379 + 0.081X_1 + 0.255X_2 - 0.127X_3 - 0.086X_4 - 0.095X_5 + 0.562X_6 + 0.284X_7$$

كما يمكن الاطلاع على الشكل البياني الذي يمثل مخطط الانتشار ويوضح الانحدار بين المتغيرين (أبعاد

رأس المال البشري وقبول المخاطرة) في الملحق الإحصائي رقم (7).

H_{3.1}. الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص

في المنظمة المدروسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أولاً: دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري واستثمار الفرص:

الجدول رقم (36-3): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري واستثمار الفرص

Correlations			
استثمار الفرص			متغيرات البحث
P-value	Spearman's rho	n	
<0.001	0.694*	122	المعرفة العلمية
<0.001	0.716*	122	المهارات الإدارية
<0.001	0.659*	122	القدرات
<0.001	0.564*	122	الخبرة المهنية
<0.001	0.651*	122	التعلم
<0.001	0.684*	122	التدريب المستمر
<0.001	0.469*	122	الكفاءة الذاتية
<0.001	0.770*	122	أبعاد رأس المال البشري
*Significant at the 0.05 level.			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق الآتي:

جاءت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.770) لأبعاد رأس المال البشري قوي كونه يقترب من الواحد الصحيح، وجاءت القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) من حيث درجة الارتباط على الترتيب (المهارات الإدارية، المعرفة العلمية، التدريب المستمر، القدرات، التعلم، الخبرة المهنية، والكفاءة الذاتية) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha=0.05$) ، وبآلاتي فإننا نرفض فرضية العدم ، وبآلاتي يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتغير التابع (استثمار الفرص)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان للأبعاد السابقة على الترتيب (0.469، 0.564، 0.651، 0.659، 0.684، 0.694، 0.716) وهو ارتباط طردي قوي موجب لجميع أبعاد رأس المال البشري باستثناء بُعدي الخبرة المهنية والكفاءة الذاتية كانت علاقة الارتباط طردية متوسطة موجبة.

ثانياً: دراسة تأثير أبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص:

الجدول رقم (3-37): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص

Model Summary							
Durbin-Watson	Change Statistics		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	F Change					
1.956	0.000	46.457	0.39365	0.724	0.740	0.860	1
Predictors: (Constant) المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية: (Constant)							
Dependent Variable: استثمار الفرص							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (3-38): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص

Coefficients					
t	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model
	Beta		Std. Error	B	
1.173			0.231	0.271	(Constant)
2.28	0.239		0.099	0.225	المعرفة العلمية
1.267	0.146		0.102	0.129	المهارات الإدارية

-1.378	-0.169	0.129	-0.178	القدرات
1.016	0.098	0.098	0.099	الخبرة المهنية
0.472	0.053	0.123	0.058	التعلم
3.934	0.448	0.119	0.467	التدريب المستمر
1.792	0.135	0.077	0.138	الكفاءة الذاتية
استثمار الفرص: Dependent Variable				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين نتائج الجدول (3-41) أن أبعاد رأس المال البشري استطاعت أن تفسر 0.724 من التغيرات الحاصلة في استثمار الفرص، أي 72.4% من التغير الكلي في استثمار الفرص سببه أبعاد رأس المال البشري، وهذا التفسير حقيقي لأن معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة 5%؛ ممّا يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما يبين الجدول (3-42) قيمة إحصائية دورين واتسون $\text{Durbin-Watson} = 1.956$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2، وهذا يدلّ على استقلال الأخطاء وعليه فإن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة؛ ممّا يدلّ على صلاحية النموذج للدراسة، كما يُلاحظ من إحصائية فيشر $(F=46.457)$ أن النموذج الذي جرى تقديره فعّال ويُمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- المعامل المعبر عن المعرفة العلمية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.225) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بمعرفة موظفيها العلمية درجة واحدة سوف يتأثر استثمار الفرص بالزيادة بمقدار (0.225) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
- المعامل المعبر عن المهارات الإدارية يساوي (0.129) غير دال إحصائياً $(P=0.208)$ لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن القدرات يساوي (-0.178) غير دال إحصائياً $(P=0.171)$ لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

• المعامل المعبر عن الخبرة المهنية يساوي (0.099) غير دال إحصائياً ($P=0.312$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

• المعامل المعبر عن التعلُّم يساوي (0.058) غير دال إحصائياً ($P=0.638$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

• المعامل المعبر عن التدريب المُستمر مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.467) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتدريب موظفيها درجة واحدة سوف يتأثر استثمار الفرص بالزيادة بمقدار (0.467) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.

• المعامل المعبر عن الكفاءة الذاتية يساوي (0.138) غير دال إحصائياً ($P=0.076$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "استثمار الفرص" (التدريب المُستمر، المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، الكفاءة الذاتية، الخبرة المهنية، التعلُّم، والقدرات) وفق النسب على الترتيب (0.467، 0.225، 0.138، 0.099، 0.058، -0.178)، ومنه فإن شكل معادلة الانحدار:

$$Y = 0.271 + 0.225X_1 + 0.129X_2 - 0.178X_3 + 0.099X_4 + 0.058X_5 + 0.467X_6 + 0.138X_7$$

كما يُمكن الاطلاع على الشكل البياني الذي يُمثل مخطط الانتشار يُوَضِّح الانحدار بين المتغيرين (أبعاد

رأس المال البشري واستثمار الفرص) في الملحق الإحصائي رقم (8).

H_{4.1}. الفرضية الرابعة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو في

المنظمة المدروسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أولاً: دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق النمو:

الجدول رقم (3-39): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق النمو

Correlations			
تحقيق النمو			متغيرات البحث
P-value	Spearman's rho	n	
<0.001	0.522*	122	المعرفة العلمية
<0.001	0.629*	122	المهارات الإدارية
<0.001	0.636*	122	القدرات
<0.001	0.480*	122	الخبرة المهنية
<0.001	0.573*	122	التعلم
<0.001	0.651*	122	التدريب المستمر
<0.001	0.459*	122	الكفاءة الذاتية
<0.001	0.652*	122	أبعاد رأس المال البشري
* Significant at the 0.05 level.			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق الآتي:

جاءت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.652) لأبعاد رأس المال البشري قوي كونه يقترب من الواحد الصحيح، وجاءت القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) من حيث درجة الارتباط على الترتيب (التدريب المستمر، القدرات، المهارات الإدارية، التعلم، المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، والكفاءة الذاتية) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha=0.05$) وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم لوجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتغير التابع (تحقيق النمو)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان للأبعاد السابقة على الترتيب (0.651، 0.636، 0.629، 0.573، 0.522، 0.480، 0.459) وهو ارتباط طردي قوي موجب لجميع أبعاد رأس المال البشري باستثناء الأبعاد الآتية (المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، التعلم، والكفاءة الذاتية) كانت علاقة الارتباط طردية متوسطة موجبة.

ثانياً: دراسة تأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو:

الجدول رقم (3-40): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو

Model Summary							
Durbin-Watson	Change Statistics		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	F Change					
2.269	0.000	46.034	0.40093	0.723	0.739	0.859	1
Predictors: (Constant) المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية:							
Dependent Variable: تحقيق النمو							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (3-41): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو

Coefficients					
t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
	Beta	Std. Error	B		
0.914		0.235	0.215	(Constant)	1
0.951	0.1	0.101	0.096	المعرفة العلميّة	
2.094	0.242	0.104	0.218	المهارات الإداريّة	
0.882	0.108	0.131	0.116	القدرات	
1.836	0.177	0.099	0.182	الخبرة المهنيّة	
3.121	-0.353	0.125	0.39	التعلُّم	
3.835	0.439	0.121	0.464	التدريب المُستمر	
3.022	0.229	0.078	0.236	الكفاءة الذاتيّة	
تحقيق النمو : Dependent Variable					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين نتائج الجدول (3-40) أن أبعاد رأس المال البشري استطاعت أن تفسر 0.723 من التغيرات الحاصلة

في تحقيق النمو، أي 72.3% من التغير الكلي في تحقيق النمو سببه أبعاد رأس المال البشري، وهذا التفسير حقيقي

لأن معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة 5%؛ ممّا يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي ذو

دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما يبين الجدول (3-41) قيمة إحصائية دوربين واتسون Durbin-Watson= 2.269 وهي أكبر من 1

وقريبة من 2 وهذا يدل على استقلال الأخطاء وعليه فإن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة؛ ممّا يدل

على صلاحية النموذج للدراسة، كما يُلاحظ من إحصائية فيشر ($F=46.034$) أن النموذج الذي جرى تقديره فعّال ويُمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- المعامل المعبر عن المعرفة العلمية يساوي (0.096) غير دال إحصائياً ($P=0.343$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن المهارات الإدارية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.218) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتممية المهارات الإدارية لموظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق النمو بالزيادة بمقدار (0.218) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
- المعامل المعبر عن القدرات يساوي (0.116) غير دال إحصائياً ($P=0.380$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن الخبرة المهنية يساوي (0.182) غير دال إحصائياً ($P=0.069$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن التعلم مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.390) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتعلم موظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق النمو بالزيادة بمقدار (0.390) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
- المعامل المعبر عن التدريب المستمر مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.464) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتدريب موظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق النمو بالزيادة بمقدار (0.464) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
- المعامل المعبر عن الكفاءة الذاتية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.236) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالكفاءة الذاتية درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق النمو بالزيادة بمقدار (0.236) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.

وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "تحقيق النمو" (التدريب المستمر، التعلم، الكفاءة الذاتية، المهارات الإدارية، الخبرة المهنية، القدرات، والمعرفة العلمية) وفق النسب على الترتيب (0.116، 0.096، 0.182، 0.218، 0.236، 0.390، 0.464، 0.236) ومنه فإن شكل معادلة الانحدار:

$$Y = 0.215 + 0.096X_1 + 0.218X_2 + 0.116X_3 + 0.182X_4 + 0.390X_5 + 0.464X_6 + 0.236X_7$$

كما يمكن الاطلاع على الشكل البياني الذي يمثل مخطط الانتشار يوضح الانحدار بين المتغيرين (أبعاد

رأس المال البشري وتحقيق النمو) في الملحق الإحصائي رقم (9).

H_{5.1}. الفرضية الخامسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية

في المنظمة المدروسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أولاً: دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الرؤية:

الجدول رقم (3-42): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الرؤية

Correlations			
تحقيق الرؤية			متغيرات البحث
P-value	Spearman's rho	n	
<0.001	0.688*	122	المعرفة العلمية
<0.001	0.724*	122	المهارات الإدارية
<0.001	0.661*	122	القدرات
<0.001	0.602*	122	الخبرة المهنية
<0.001	0.699*	122	التعلم
<0.001	0.701*	122	التدريب المستمر
<0.001	0.603*	122	الكفاءة الذاتية
<0.001	0.798*	122	أبعاد رأس المال البشري
* Significant at the 0.05 level.			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق الآتي:

جاءت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.798) لأبعاد رأس المال البشري قوي كونه يقترب من الواحد

الصحيح، وجاءت القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) من حيث درجة الارتباط على الترتيب

(المهارات الإدارية، التدريب المستمر، التعلم، المعرفة العلمية، القدرات، الكفاءة الذاتية، والخبرة المهنية) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha=0.05$) ، وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم، وبالتالي يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الرؤية)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سييرمان للأبعاد السابقة على الترتيب (0.602، 0.603، 0.661، 0.688، 0.699، 0.701، 0.724) وهو ارتباط طردي قوي موجب لجميع أبعاد رأس المال البشري.

ثانياً: دراسة تأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية:

الجدول رقم (3-43): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية

Model Summary							
Durbin-Watson	Change Statistics		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	F Change					
2.230	0.000	71.212	0.34502	0.802	0.814	0.902	1
Predictors: (Constant) المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية: (Constant)							
Dependent Variable: تحقيق الرؤية							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (3-44): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية

Coefficients						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.911	0.112		0.202	0.023	(Constant)	1
0.000	4.23	0.375	0.087	0.366	المعرفة العلميّة	
0.119	1.573	0.154	0.089	0.141	المهارات الإداريّة	
0.133	-1.512	-0.157	0.113	-0.171	القدرات	
0.443	0.769	0.063	0.086	0.066	الخبرة المهنيّة	
0.053	-1.953	-0.186	0.108	-0.21	التعلّم	
0.000	5.091	0.491	0.104	0.53	التدريب المُستمر	
0.000	4.183	0.267	0.067	0.281	الكفاءة الذاتيّة	
تحقيق الرؤية: Dependent Variable						

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين نتائج الجدول (3-43) أن أبعاد رأس المال البشري استطاعت أن تفسر 0.802 من التغيرات الحاصلة في تحقيق النمو، أي 80.2% من التغير الكلي في تحقيق النمو سببه أبعاد رأس المال البشري، وهذا التفسير حقيقي لأن معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة 5%؛ ممّا يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما يبين الجدول (3-44) قيمة إحصائية دوربن واتسون $Durbin-Watson = 2.230$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدلّ على استقلال الأخطاء وعليه فإن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة؛ ممّا يدلّ على صلاحية النموذج للدراسة، كما يُلاحظ من إحصائية فيشر $(F=71.212)$ أن النموذج الذي جرى تقديره فعّال ويُمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

- المعامل المعبر عن المعرفة العلمية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.366) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالمعرفة العلمية لموظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق الرؤية بالزيادة بمقدار (0.366) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
- المعامل المعبر عن المهارات الإدارية يساوي (0.141) غير دال إحصائياً $(P=0.119)$ لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن القدرات يساوي (-0.171) غير دال إحصائياً $(P=0.133)$ لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن الخبرة المهنية يساوي (0.066) غير دال إحصائياً $(P=0.443)$ لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- المعامل المعبر عن التعلّم يساوي (-0.210) غير دال إحصائياً $(P=0.053)$ لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

- المعامل المعبر عن التدريب المستمر مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.530) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتدريب لموظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق الرؤية بالزيادة بمقدار (0.218) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
 - المعامل المعبر عن الكفاءة الذاتية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.281) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالكفاءة الذاتية درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق الرؤية بالزيادة بمقدار (0.281) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
- وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "تحقيق الرؤية" (التدريب المستمر، المعرفة العلمية، الكفاءة الذاتية، المهارات الإدارية، الخبرة المهنية، القدرات، والتعلم) وفق النسب على الترتيب (0.530، 0.366، 0.141، 0.281، -0.066، -0.171، -0.210)، ومنه فإن شكل معادلة الانحدار:
- $$Y = 0.023 + 0.366X_1 + 0.141X_2 - 0.171X_3 + 0.066X_4 - 0.210X_5 + 0.530X_6 + 0.281X_7$$
- كما يمكن الاطلاع على الشكل البياني الذي يمثل مخطط الانتشار و يوضح الانحدار بين المتغيرين (أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الرؤية) في الملحق الإحصائي رقم (10).
- H_{6.1}. الفرضية السادسة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة في المنظمة المدروسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- أولاً: دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق المرونة:

الجدول رقم (3-45): نتائج دراسة العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق المرونة

Correlations			
تحقيق المرونة			متغيرات البحث
P-value	Spearman's rho	n	
<0.001	0.749*	122	المعرفة العلمية
<0.001	0.711*	122	المهارات الإدارية
<0.001	0.726*	122	القدرات
<0.001	0.704*	122	الخبرة المهنية
<0.001	0.779*	122	التعلم

<0.001	0.676*	122	التدريب المُستمر
<0.001	0.462*	122	الكفاءة الذاتية
<0.001	0.818*	122	أبعاد رأس المال البشري
* Significant at the 0.05 level.			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتبين من الجدول السابق الآتي:

جاءت قيمة معامل الارتباط سبيرمان (0.818) لأبعاد رأس المال البشري قوي كونه يقترب من الواحد الصحيح، وجاءت القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) من حيث درجة الارتباط على الترتيب (التعلم، المعرفة العلمية، القدرات، المهارات الإدارية، الخبرة المهنية، التدريب المُستمر، والكفاءة الذاتية) أصغر من مستوى الدلالة المفترض ($\alpha=0.05$) وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم وبالتالي يوجد ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتغير التابع (تحقيق المرونة)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط سبيرمان للأبعاد السابقة على الترتيب (0.462، 0.676، 0.704، 0.711، 0.726، 0.749، 0.779) وهو ارتباط طردي قوي موجب لجميع أبعاد رأس المال البشري.

ثانياً: دراسة تأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة:

الجدول رقم (3-46): معنوية النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة

Model Summary							
Durbin–Watson	Change Statistics		Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
	Sig. F Change	F Change					
2.190	0.000	51.338	0.43367	0.744	0.759	0.871	1
Predictors: (Constant):المعرفة العلمية، المهارات الإداريّة، القدرات، التعلُّم، التدريب المُستمر، والكفاءة الذاتية: (Constant)							
Dependent Variable: تحقيق المرونة:							

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (3-47): معاملات النموذج لتأثير أبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة

Coefficients					
t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
	Beta	Std. Error	B		
-1.692		0.254	0.431	(Constant)	1
2.739	0.276	0.109	0.298	المعرفة العلمية	
1.498	0.166	0.112	0.168	المهارات الإدارية	
0.328	0.039	0.142	0.047	القدرات	
3.557	0.33	0.107	0.382	الخبرة المهنية	
2.499	0.271	0.135	0.338	التعلم	
-0.681	-0.075	0.131	-0.089	التدريب المستمر	
-1.092	-0.079	0.085	-0.092	الكفاءة الذاتية	
تحقيق المرونة: Dependent Variable					

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

تبين نتائج الجدول (3-46) أن أبعاد رأس المال البشري استطاعت أن تفسر 0.744 من التغيرات الحاصلة في تحقيق المرونة، أي 74.4% من التغير الكلي في تحقيق المرونة سببه أبعاد رأس المال البشري، وهذا التفسير حقيقي لأن معنوية النموذج أصغر من مستوى الدلالة المفترض 5%؛ ممّا يدعونا إلى قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

كما يبين الجدول (3-47) قيمة إحصائية دوربن واتسون $Durbin-Watson = 2.190$ وهي أكبر من 1 وقريبة من 2 وهذا يدلّ على استقلال الأخطاء وعليه فإن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء غير موجودة؛ ممّا يدلّ على صلاحية النموذج للدراسة. كما يُلاحظ من إحصائية فيشر $(F=51.338)$ أن النموذج الذي جرى تقديره فعّال ويُمكن الاعتماد على نتائجه في التنبؤ بسلوك المتغير التابع، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

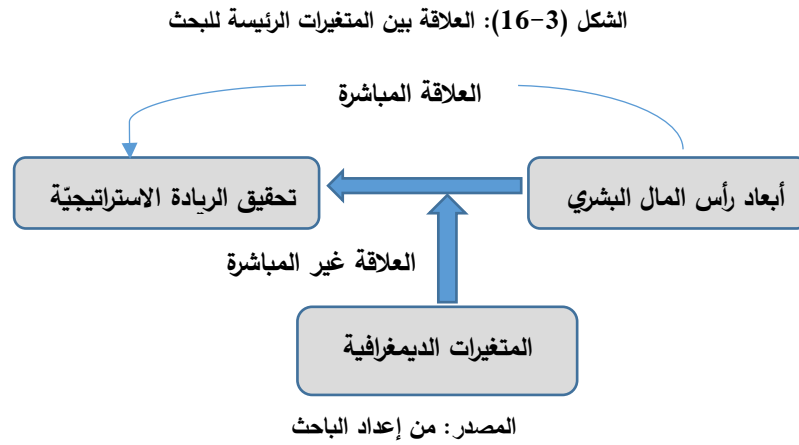
- المعامل المعبر عن المعرفة العلمية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.298) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالمعرفة العلمية لموظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق الرؤية بالزيادة بمقدار (0.298) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.

- المعامل المعبر عن المهارات الإدارية يساوي (0.168) غير دال إحصائياً ($P=0.137$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
 - المعامل المعبر عن القدرات يساوي (0.047) غير دال إحصائياً ($P=0.744$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
 - المعامل المعبر عن الخبرة المهنية مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.382) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بالخبرة المهنية لموظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق الرؤية بالزيادة بمقدار (0.382) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
 - المعامل المعبر عن التعلم مهم وحقيقي في معادلة الانحدار لأن معنويته أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وقيمته (0.338) أي أنه كلما زاد اهتمام المنظمة بتعلم لموظفيها درجة واحدة سوف يتأثر تحقيق الرؤية بالزيادة بمقدار (0.338) وذلك بوجود أبعاد رأس المال البشري الأخرى.
 - المعامل المعبر عن التدريب المستمر يساوي (-0.089) غير دال إحصائياً ($P=0.497$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
 - المعامل المعبر عن الكفاءة الذاتية يساوي (-0.092) غير دال إحصائياً ($P=0.277$) لأنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05.
- وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "تحقيق المرونة" وفق الآتي: (الخبرة المهنية، التعلم، المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية) وفق النسب على الترتيب (0.382، 0.338، 0.298، 0.168، 0.047، -0.089، -0.092)، ومنه فإن شكل معادلة الانحدار:
- $$Y = -0.431 + 0.298X_1 + 0.168X_2 + 0.047 + 0.382X_4 + 0.338X_5 - 0.089X_6 - 0.092X_7$$
- كما يمكن الاطلاع على الشكل البياني الذي يمثل مخطط الانتشار ويوضح الانحدار بين المتغيرين (أبعاد رأس المال البشري وتحقيق المرونة) في الملحق الإحصائي رقم (11).

الفرضية الرئيسية الثانية*: Second Main Hypotheses

يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية تؤديه المتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها.

للتحقق من صحة هذه الفرضية وشببها عادةً ما يتم استخدام التحليل الهيكلي أو تحليل الانحدار للمتغيرات المدروسة وذلك لوجود متغير معدل، يتمثل في هذه الفرضية بالمتغيرات الديمغرافية، ونوضح في الشكل (3-16) نوع العلاقة المدروسة:



نلاحظ من الشكل رقم (3-18) أن العلاقة يمكن أن تأخذ شكلين، أحدهما: العلاقة المباشرة تتمثل بوجود المتغير التابع والمستقل فقط، والأخرى العلاقة غير المباشرة (بوجود المعدل)، حيث إن العلاقة غير المباشرة هي العلاقة المراد التحقق منها في هذه الفرضية والمتمثلة بوجود المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية) والمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) وأخيراً المعدل الذي يتمثل بالمتغيرات الديمغرافية، والذي يؤثر على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية، وحتى تكون هذه الفرضية صحيحة فإنه:

* اعتمد الباحث على الطريقة الموضحة في المتن في اختبار العلاقة لدراسة أثر المتغير المعدل، ويُمكن الاعتماد على طرق حديثة أخرى في اختبار المتغيرات الدخيلة (الوسيلة - المعدلة) مثل طريقة (Andrew-F-Hyes).

- يجب أن تؤثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمقام الأول، كما يجب أن تؤثر المتغيرات الديمغرافية على اتجاه العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية.
- يجب أن تكون العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية تأخذ منحى مُعكس بوجود المتغير المعدل المتمثل بالمتغيرات الديمغرافية مما هي عليه حين يتم استبعاده.
- التطرق لاختبار Sobel test الذي يمكننا من خلاله التحقق من معنوية العلاقة غير المباشرة ما بين المتغير التابع والمتغير المستقل بوجود متغير وسيط عن طريق مجال الثقة المولد (Field, 2013: 499).

نورد آلية اختبار هذه الفرضية وخطوات التحقق منها على النحو التالي:

أولاً: التحقق من وجود علاقة بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية).

ثانياً: التحقق من وجود علاقة بين المتغير المعدل (المتغيرات الديمغرافية) بالإضافة للمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) وبين المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية).

ثالثاً: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعلاقة غير المباشرة كخطوة أخيرة على طريق اختبار حدود الثقة (مجال الثقة).

الجدول (3-48): ارتباط أبعاد رأس المال البشري والمتغيرات الديمغرافية

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
Constant	0.5029	0.0580	7.1902	0.000
Ln(أبعاد رأس المال البشري)	332.4	0.0484	13.0101	0.000
المتغير المعدل (المتغيرات الديمغرافية): Moderator Variable				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يعرض الجدول السابق معاملات نموذج الانحدار الذي يمثل العلاقة ما بين أبعاد رأس المال البشري والمتغيرات الديمغرافية، ونلاحظ وجود أثر معنوي للعلاقة بين المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) والمتغير المعدل (المتغيرات الديمغرافية)، وبذلك تكون قد تحققنا من العلاقة في الخطوة الأولى والنتائج كانت على النحو التالي:

الجدول (3-49): أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود المتغيرات الديمغرافية

Model	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
Constant	-0.1749	0.0589	-2.9190	0.041
Ln(أبعاد رأس المال البشري)	0.5004	0.0562	8.9160	0.000
المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية): Dependent Variable				

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (3-50): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (الجنس)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between (Combined)	43.681	26	1.680	20.563	.000
Groups Linearity	32.732	1	32.732	400.634	.000
Deviation from Linearity	10.949	25	.438	5.361	.000
Within Groups	6.944	85	0.082		
Total	50.625	111			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (3-51): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (الجنس)

Equation	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	Sig.
Linear	.644	198.937	1	110	.000
Logarithmic	.658	211.876	1	110	.000
Inverse	.566	143.394	1	110	.000
Quadratic	.662	106.904	2	109	.000
Cubic	.672	73.754	3	108	.000
Compound	.642	197.334	1	110	.000
Power	.772	372.874	1	110	.000
Growth	.642	197.332	1	110	.000
Exponential	.642	197.332	1	110	.000
Logistic	.642	197.332	1	110	.000

The moderator variable is: (الجنس) المتغيرات الديمغرافية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

❖ نستنتج من الجدول السابق أن النموذج الأفضل هو نموذج Power Model لأن معامل تحديده الأكبر مقارنة ببقية

النماذج، وهو نموذج خطي في معاملاته ولوغاريتمي في متغيراته، ومنه يمكن استخدام OLS في تقدير معاملاته

جدول (3-52): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (الجنس) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.779	.606	.603	.120

The moderator variable is: المتغيرات الديمغرافية (الجنس)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

جدول (3-53): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (المؤهل العلمي)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between (Combined) المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي) •	63.456	26	2.441	21.500	.000
Groups Linearity أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية	50.273	1	50.273	442.863	.000
Deviation from Linerity	13.183	25	.527	4.645	.000
Within Groups	9.649	85	.114		
Total	73.105	111			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (3-54): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (المؤهل العلمي)

Equation	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	Sig.
Linear	.688	242.208	1	110	.000
Logarithmic	.705	262.551	1	110	.000
Inverse	.671	224.551	1	110	.000
Quadratic	.707	131.573	2	109	.000
Cubic	.707	86.937	3	108	.000
Compound	.643	198.058	1	110	.000
Power	.707	265.375	1	110	.000
Growth	.643	198.058	1	110	.000
Exponential	.643	198.058	1	110	.000
Logistic	.643	198.058	1	110	.000

The moderator variable is: المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

❖ نلاحظ في الجدول السابق أن هناك نماذج عدّة متساوية في قيمة معامل التحديد، وبناءً على طبيعة العلاقة بين

أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية نرّشح نموذج Power Model لتمثيل هذه العلاقة. وهو

نموذج خطي في معاملاته ولوغاريتمي في متغيراته وبالتالي نستطيع استخدام OLS في تقدير معاملاته.

جدول (3-55): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (المؤهل العلمي) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.841	.707	.704	.165

The moderator variable is: (المؤهل العلمي)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

جدول (3-56): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (المسمى الوظيفي)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between (Combined)	56.185	26	2.161	23.865	.000
Groups Linearity	40.186	1	40.186	444.284	.000
Deviation from Linearity	15.999	25	.640	7.074	.000
Within Groups	7.688	85	.090		
Total	63.873	111			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (3-57): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (المسمى الوظيفي)

Equation	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	Sig.
Linear	.629	186.612	1	110	.000
Logarithmic	.648	202.874	1	110	.000
Inverse	.624	182.915	1	110	.000
Quadratic	.648	100.377	2	109	.000
Cubic	.648	66.378	3	108	.000
Compound	.601	166.016	1	110	.000
Power	.671	224.012	1	110	.000
Growth	.601	166.016	1	110	.000
Exponential	.601	166.016	1	110	.000
Logistic	.601	166.016	1	110	.000

The moderator variable is: (المسمى الوظيفي)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

❖ نستنتج من الجدول السابق أن النموذج الأفضل هو نموذج Power Model لأن معامل تحديده الأكبر مقارنة

ببقية النماذج، وهو نموذج خطي في معاملاته ولوغاريتمي في متغيراته وبالتالي نستطيع استخدام OLS في

تقدير معاملاته.

جدول (3-58): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (المسمى الوظيفي) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.891	.671	.668	.159

The moderator variable is: (المسمى الوظيفي) المتغيرات الديمغرافية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

جدول (3-59): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (العمر)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between (Combined) المتغيرات الديمغرافية (العمر) •	48.85	26	1.865	17.221	.000
Groups Linearity أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية	37.950	1	37.950	350.420	.000
Deviation from Linerity	10.520	25	.521	3.891	.000
Within Groups	9.205	85	.108		
Total	57.681	111			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (3-60): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود المتغيرات الديمغرافية (العمر)

Equation	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	Sig.
Linear	.658	211.455	1	110	.000
Logarithmic	.674	227.787	1	110	.000
Inverse	.651	204.998	1	110	.000
Quadratic	.670	110.798	2	109	.000
Cubic	.682	77.132	3	108	.000
Compound	.644	198.665	1	110	.000
Power	.723	287.874	1	110	.000
Growth	.644	198.665	1	110	.000
Exponential	.644	198.665	1	110	.000
Logistic	.644	198.665	1	110	.000

The moderator variable is: (العمر) المتغيرات الديمغرافية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

❖ نستنتج من الجدول السابق أن النموذج الأفضل هو نموذج Power Model لأن معامل تحديده الأكبر مقارنة ببقية

النماذج، وهو نموذج خطي في معاملاته ولوغاريتمي في متغيراته وبالتالي نستطيع استخدام OLS في تقدير

معاملاته.

جدول (3-61): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (العمر) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.851	.724	.721	.128

The moderator variable is: (العمر) المتغيرات الديمغرافية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

جدول (3-62): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (نمط الشخصية)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between (Combined) المتغيرات الديمغرافية (نمط الشخصية) •	50.848	26	1.956	22.568	.000
Groups Linearity أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية	36.750	1	36.750	424.075	.000
Deviation from Linerity	14.095	25	.564	6.504	.000
Within Groups	7.366	85	.087		
Total	58.213	111			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (3-63): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (نمط الشخصية)

Equation	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	Sig.
Linear	.631	188.340	1	110	.000
Logarithmic	.657	210.775	1	110	.000
Inverse	.644	198.614	1	110	.000
Quadratic	.652	101.903	2	109	.000
Cubic	.669	72.793	3	108	.000
Compound	.635	191.503	1	110	.000
Power	.720	286.052	1	110	.000
Growth	.635	198.503	1	110	.000
Exponential	.635	198.503	1	110	.000
Logistic	.635	198.503	1	110	.000

The moderator variable is: (نمط الشخصية) المتغيرات الديمغرافية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

❖ نستنتج من الجدول السابق أن النموذج الأفضل هو نموذج Power Model لأن معامل تحديده الأكبر مقارنة ببقية

النماذج، وهو نموذج خطي في معاملاته ولوغاريتمي في متغيراته وبالتالي نستطيع استخدام OLS في تقدير

معاملاته.

جدول (3-64): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (نمط الشخصية) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.850	.722	.720	.128

The moderator variable is: (نمط الشخصية)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

جدول (3-65): نتائج اختبار خطية العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (عدد سنوات العمل)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between (Combined)	44.5886	26	1.714	11.210	.000
Groups Linearity	31.226	1	31.225	204.125	.000
Deviation from Linerity	13.365	25	.534	3.491	.000
Within Groups	13.002	85	.153		
Total	57.587	111			

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

جدول (3-66): أشهر النماذج المناسبة لدراسة أثر أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود (عدد سنوات العمل)

Equation	Model Summary				
	R Square	F	df1	df2	Sig.
Linear	.542	130.290	1	110	.000
Logarithmic	.564	142.269	1	110	.000
Inverse	.558	139.002	1	110	.000
Quadratic	.555	67.874	2	109	.000
Cubic	.594	52.714	3	108	.000
Compound	.537	127.544	1	110	.000
Power	.616	176.430	1	110	.000
Growth	.537	127.577	1	110	.000
Exponential	.537	127.577	1	110	.000
Logistic	.537	127.577	1	110	.000

The moderator variable is: (عدد سنوات العمل)

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

❖ نستنتج من الجدول السابق أن النموذج الأفضل هو نموذج Power Model لأن معامل تحديده الأكبر مقارنة ببقية

النماذج، وهو نموذج خطي في معاملاته ولوغاريتمي في متغيراته وبالتالي نستطيع استخدام OLS في تقدير

معاملاته.

جدول (3-67): ملخص نموذج دراسة أثر متغير (عدد سنوات العمل) على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.785	.616	.612	.150

The moderator variable is: (عدد سنوات العمل) المتغيرات الديمغرافية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

الجدول (3-68): حدود الثقة المقابلة للاختبار Sobel test

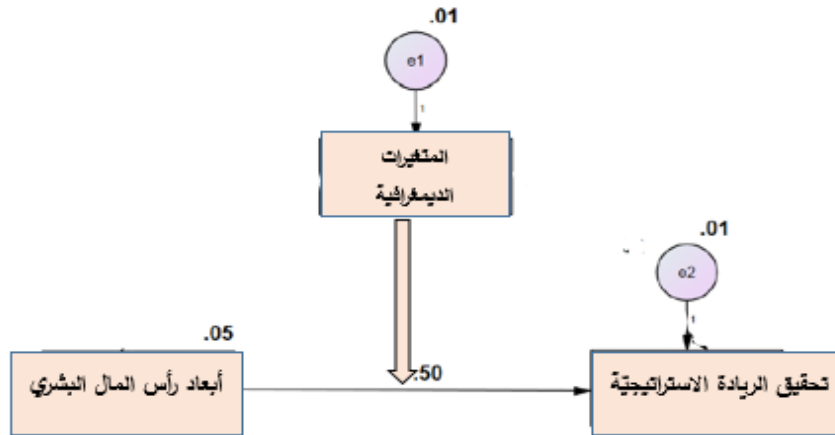
Variable	Indiresct effects of X on Y			
	Effect	BootsE	BootLLCI	BootULCI
المتغيرات الديمغرافية	0.3812	0.0792	0.2801	0.5884

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يعرض الجدول السابق معاملات نموذج الانحدار المتعدد الذي يمثل العلاقة ما بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية بوجود المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات معدلة، ونلاحظ أن العلاقة في الخطوة الثانية محققة، حيث إن المعاملات في النموذج ذات دلالة إحصائية، وبالتالي توجد علاقة بين المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) والمتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري) بوجود المتغيرات الديمغرافية كمتغير معدل. وأخيراً نستعرض فيما يلي نتائج اختبار حدود الثقة للتحقق من معنوية العلاقة غير المباشرة بين متغيرات البحث وهي كالتالي: نلاحظ من النتائج السابقة، أن مجال الثقة (الحد الأعلى والحد الأدنى) المقابل لاختبار معنوية دور المتغير الوسيط في العلاقة غير المباشرة بين المتغيرات المدروسة، وهو على الشكل التالي: [0.2801-0.5884] وبما أن قيمة الصفر غير موجودة ضمن المجال المحدد، الأمر الذي يدعو إلى رفض فرضية العدم، وقبول البديلة التي تنص على وجود أثر معدل ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية في علاقة أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية. نلاحظ من النتائج السابقة، أن حجم الأثر غير المباشر (متغير معدل) للمتغيرات الديمغرافية في تحقيق الريادة الاستراتيجية قد بلغ 0.38، بمعنى آخر يمكن أن نقول: نتيجة للأثر غير المباشر فإن زيادة أبعاد رأس المال البشري 1% تزيد من تحقيق الريادة الاستراتيجية بمقدار 0.38% بوجود المتغيرات الديمغرافية، ومنه نلاحظ أن العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية تأخذ شكل علاقة مختلف عما هي عليه عند

استبعاد (المتغيرات الديمغرافية) بوصفها متغيرات معدلة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية وبغرض تنويع أساليب البحث التي اتبعتها الدراسة والتحقق من مدى العلاقة وبيان أثرها الكلي أو الجزئي سوف نستخدم طريقة رسم المسار من خلال برنامج AMOS وفق ما يلي:

الشكل (3-17): مسار العلاقة بين متغيرات البحث وفق برنامج AMOS



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

ولدى تنفيذ أمر تحديد المسار تظهر لنا النتائج التالية:

الجدول (3-69): معاملات الارتباط لمتغيرات البحث

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Med←X	0.640	0.048	13.069	***	
Y←Med	0.621	0.065	9.275	***	
Y←X	0.500	0.050	8.994	***	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

الجدول (3-70): معنوية الارتباط لمتغيرات البحث

Variances: (Group number 1 – Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X	0.052	0.007	7.451	***	
e1	0.013	0.002	9.275	***	
e2	0.006	0.001	8.994	***	

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي AMOS

المبحث الثالث

مناقشة النتائج والمقترحات

3-3-1- تفسير نتائج الدراسة: Interpretation of the Results of the Study

أولاً: النتائج الوصفية للدراسة: Descriptive Results of the Study

من خلال إجراء التحليل الوصفي لبيانات الدراسة والمعايشة الميدانية وإجراء المقابلات مع الأطراف المعنية في الشركة وتحليل المستندات ذات الصلة، أمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

- تستقطب شركة سيريتل للاتصالات الخلوية في سورية الفئات العمرية الشابة والمؤهلة علمياً للعمل لديها، حيث كانت الفئة العمرية الأكثر تكراراً تتراوح بين (25 و 34 سنة) بنسبة (41.6%) من مجموع عينة البحث، وبذات الوقت بلغت نسبة الحاصلين على الإجازة الجامعية ضمن أفراد العينة (60.7%)؛ ممّا يدلّ حرص سيريتل على استقطاب الكفايات العلمية المميزة ضمن سياساتها، في حين جاءت نسبة الموظفين (57.4%) في المرتبة الأولى من حيث التكرار ضمن فئة المُسمى الوظيفي كونها تُشكل النسبة العظمى في المنظمة وفق التسلسلات الهرمية، كما أن الشركة موضع الدراسة تُحقّق درجات جيدة نسبياً من الحفاظ على الموظفين، إذ بلغت نسبة الموظفين الذين يعملون لدى الشركة منذ 10 سنوات فأكثر (24.3%)، ويتضح أيضاً بأن نمط الشخصية السائد في عينة الدراسة هو الشخصية ذات الضمير الحي (طموحة) بنسبة (31.1%)؛ ممّا يدلّ على أن معظم الموظفين يشعرون بالحاجة إلى الإنجاز الدائم، وتعزيز الثقة والقدرة على تحمل المسؤولية والكفاح من أجل التفوق والانضباط، في حين بلغت نسبة الذكور (73.8%) من مجموع عينة البحث مقابل نسبة (26.2%) للإناث وهذا التفاوت في النسبة رُبّما يعود إلى طبيعة العمل التقنية التي تحتاجها شركة سيريتل للاتصالات الخلوية ولكن يبقى هذا التفاوت دلالة على وجود فجوة تُطرح العديد من التساؤلات التي تحتاج إلى البحث فيها.

وفيما يتعلق بأبعاد الدراسة وتطبيق نموذجها فيمكن توضيح النتائج الآتية:

1. المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري): Human Capital Dimensions

A. بلغ المتوسط الحسابي لمحور أبعاد رأس المال البشري بالمجمل (3.88) أي أن إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموافق لمقياس ليكرت الخماسي، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المستجيبين قدرها (0.67)؛ ممّا يدلّ على عدم وجود تشتّت كبير في إجابات المستجيبين عن المحور، وهذا يدلّ على السعي الجدي لشركة سيريتل على تبني مفاهيم جديدة وإبداعية في إدارة مكونات (أبعاد) رأس المال البشري كما تمّ عرضه في البيانات الثانوية للشركة، وفي سياق متصل، جاءت العبارة رقم 19 (إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد تُسهّل عملية التعلّم) بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.87) بالمقابل جاءت العبارة رقم 3 (الأفراد بمنظمتي يتفاعلون إيجابياً نحو نقل معارفهم الموجودة في عقولهم إلى معرفة تُمكنهم من تقاسمها وتشاركها مع الآخرين) بالمرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي (3.53) وبانحراف معياري (1.07) ضمن عبارات محور (أبعاد رأس المال البشري) وفق ما تمّ عرضه في الإطار العملي.

B. بالانتقال إلى الأبعاد فقد أتى تقييم بعد المعرفة العلميّة في المرتبة السابعة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي له بالمجمل (3.67)؛ أي أنّ معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموافق لمقياس ليكرت الخماسي، ويُعدّ أدنى متوسط حسابي بالنسبة إلى متوسطات الأبعاد السبعة؛ ممّا يدلّ على أن المستجيبين يرون أن الفائدة المستمدة من "المعرفة العلميّة" أقل من الفائدة المستمدة من بقية الأبعاد المذكورة، وهذا يُؤكّد ما تمّ استنتاجه من الدراسة الأدبيّة لموضوع رأس المال البشري، حيث إن المعرفة العلميّة وبالرغم من اعتبارها أحد الأبعاد المهمّة لرأس المال البشري إلّا أن شركة سيريتل لم تصل بعد إلى الاستفادة المثلى لهذا البعد، وبالمقابل بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور (0.79) وبذلك يُمكن القول إن إجابات المستجيبين كانت متوافقة في تقييم البعد وقليلة التشتت، كما حصلت عبارة "يتم وضع برامج لتصميم الوظائف على أساس معرفة مورد البشري اتجاه عمله" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.73) وبأقل انحراف معياري (0.86) ضمن عبارات البعد؛ ممّا يدلّ على عدم وجود تشتّت كبير في إجابات المستجيبين حول العبارة، ومنه نستنتج أهمية المعرفة العلميّة في اكتشاف

مجالات التركيز المستقبلي إلى المنظمة وهذا ما يتطابق مع ما عرضناه في الفصل النظري حول أبعاد رأس المال البشري، وبالتحديد يُؤكد عبارة " أن عدم الاستثمار في رأس المال البشري عملية يُمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".

C. يأتي تقييم بُعد المهارات الإدارية في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.85) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تشجع الإدارة العليا في منظمتي موظفيها على اكتساب المهارات المتنوعة " على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وبأقل انحراف معياري قدره (0.95) ضمن عبارات البعد، في حين حصلت عبارة "تُسند جميع وظائف في منظمتي على أسس المهارة" على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.61) وبانحراف معياري قدره (0.97)، وبالمقارنة العبارة العليا والدنيا في بُعد المهارات الإدارية نلاحظ أنها تؤكد التوجّه الاستراتيجي لسريتل نحو الاستفادة من المهارات المتنوعة للموظفين من خلال تشجيع وتحفيز الكوادر البشرية باستمرار، وتُبين أن قدرة سريتل على إسناد وظائف على أسس المهارة مُنخفضة نسبياً ممّا يتوافق مع المعوقات التي ذكرناها عن مخاطر الإهمال في الاستثمار في رأس المال البشري، وبالتحديد معوقات (مخاطر تقادم رأس المال البشري، ومخاطر بيئية)، وهنا نذكر إن العقوبات الاقتصادية الجائرة المفروضة على الوطن أدت إلى هجرة الأدمغة وزيادة تكاليف جذب وصيانة رأس المال البشري بما يحُد من قدرتها في استقدام المهارات اللازمة للتعامل مع متطلبات سوق العمل.

D. يأتي تقييم بُعد القدرات في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.79) وبانحراف معياري قدره (0.71) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "ترعى إدارة منظمتي قُدرات موظفيها" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.82) وبأقل انحراف معياري قدره (0.80) ضمن عبارات البعد؛ ممّا يدلُّ على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المستجيبين حول العبارة، ومنه نستنتج أهمية تعزيز القدرات في منظمات الأعمال بحيث يجب أن تركز على المورد البشري الذي يصعب استبداله، والذي يُنتج قيمة مضافة مرتفعة بما يُساعد على تحديد التركيز المستقبلي الأفضل.

E. يأتي تقييم بُعد الخبرة المهنية في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (4.01) وبانحراف معياري قدره (0.74) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تساعد الخبرة المهنية التي اكتسبها العاملون في منظمتي على تقليل أخطاء العمل" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.13) وبأقل انحراف معياري قدره (0.84) ضمن عبارات البعد؛ ممّا يدلّ على وجود توافق لدى المستجيبين على أن الخبرة المهنية تُساهم في امتلاك معلومات قيّمة؛ ممّا يساعد على تحديد توجهات العملاء وبالاتي تحديد التركيز المستقبلي إلى المنظمة.

F. يأتي تقييم بُعد التعلّم في المرتبة الأولى، حيث حقق أعلى متوسط حسابي (4.03) بين أبعاد رأس المال البشري وهذا يدلّ على أهميّة خاصية التعلّم في رأس المال البشري حيث تُعدّ الخاصية الأكثر الأهميّة، وبلوغ المتوسط الحسابي مقدار (4.03) يعني أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموافق لمقياس ليكرت الخماسي، كما أن الانحراف المعياري للمحور بلغ (0.69) وبذلك يُمكن القول إن إجابات المستجيبين كانت متوافقة في تقييم البعد وقليلة التشتت، كما حصلت عبارة "إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد يُسهل عملية التعلّم" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.16) وبانحراف معياري قدره (0.87)؛ ممّا يدلّ على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المستجيبين حول العبارة، ومنه نستنتج أهمية ممارسة التعلّم بشكل المُستمر بهدف الحصول على نتائج ذات قيمة إيجابيّة، كأسلوب لتطوير الأداء أو التكيف مع المتغيرات أو تحقيق التميز أو تصحيح السلوكيات الخاطئة وغيرها.

G. يأتي تقييم بُعد التدريب المُستمر في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.95) وبانحراف معياري قدره (0.69) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تُساهم البرامج التدريبية في منظمتي في زيادة معرفة الموارد البشرية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.08) وبأقل انحراف معياري قدره (0.77) ضمن عبارات البعد؛ ممّا يدلّ على وجود توافق لدى المستجيبين على أن التدريب المُستمر يؤدي إلى زيادة درجة الدافعية نحو الأداء، وخلق فرص للنمو والتطوير الدائم سواءً للعاملين في المنظمة.

H. أخيراً جاء بُعد "الكفاءة الذاتية" في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي بالمجمل (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.74) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تُعالج الخلافات النزاعات بطريقة إيجابية داخل الفريق" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.05) وبانحراف معياري قدره (0.93) في حين حصلت عبارة " لدى العاملون الثقة في إنجاز العمل تحت ضغوطات وظروف صعبة" على أدنى متوسط متوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.92)، وبالمقارنة العبارة العليا والدنيا في بُعد الكفاءة الذاتية نلاحظ أنها أن هنالك صعوبة في تكييف ثقافة الفرد مع ثقافة منظمة ممّا يتوافق مع المعوقات التي ذكرناها عن مخاطر الإهمال في الاستثمار في رأس المال البشري، وبالتحديد معوق ضعف الحساسية التنظيمية والنفسية للتغذية الراجعة السلبية، والتي تؤدي إلى نوع من المقاومة أو العطالة التنظيمية.

جدول (3-71): ترتيب أبعاد رأس المال البشري حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	المتغير المستقل (أبعاد رأس المال البشري)	المتوسط الحسابي
1	التعلم	4.03
2	الخبرة المهنية	4.01
3	التدريب المستمر	3.95
4	الكفاءة الذاتية	3.92
5	القدرات	3.79
6	المهارات الإدارية	3.78
7	المعرفة العلمية	3.67

المصدر: من إعداد الباحث

2. المتغير التابع (تحقيق الريادة الاستراتيجية): Achieving Strategic Entrepreneurship

A. بلغ المتوسط الحسابي لمحور تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمجمل (3.81) أي أن إجابة المستجيبين كانت "موافق" حسب المجال الموافق لمقياس ليكرت الخماسي، في حين كانت قيمة الانحراف المعياري لإجابات المستجيبين قدرها (0.70)؛ ممّا يدلّ على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المستجيبين عن المحور، وهذا يدلّ

على السعي الجدي لشركة سيريتل إلى تبني رؤيتها الريادية القائمة على مفاهيم الابتكار وتحمل المخاطرة وغيرها كما تمّ عرضه في البيانات الثانوية للشركة، وفي سياق متصل، جاءت العبارة رقم 39 (يُعدّ استخدام التقانات الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية لإدارة منظمتي) بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.09) وبأعلى انحراف معياري (1)، بالمقابل جاءت العبارة رقم 52 (تمتلك منظمتي قدرة عالية على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية المتجددة) بالمرتبة الأخيرة (3.66) بأقل متوسط حسابي وانحراف معياري (0.89) مقارنة ببقية العبارات ضمن محور (تحقيق الريادة الاستراتيجية) وفق ما تمّ عرضه في الإطار العملي.

B. يأتي تقييم بُعد تحقيق الابتكار في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.9032) وانحراف معياري قدره (0.75) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تعمل إدارة منظمتي على وضع برامج تسويقية هادفة لأجل الاحتفاظ بعملائها لأطول فترة ممكنة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وبأقل انحراف معياري قدره (0.76) ضمن عبارات البعد؛ ممّا يدلّ على عدم وجود تشتت كبير في إجابات المستجيبين حول العبارة، في حين حظيت عبارة "تشجع منظمتي البحث عن طرق إبداعية لمعالجة مشكلاتها" على أدنى متوسط متوسط حسابي بلغ (3.85) وبأعلى انحراف معياري قدره (0.93) ضمن عبارات البعد ممّا يدلّ على وجود تشتت في إجابات المستجيبين حول العبارة، والذي ربما يعود إلى وجود اختلافات في نمط الشخصية أو تفاوت الفئات العمرية للمستجيبين، حيث يؤمن الموظفون ذوي الفئات العمرية الشابة بقدرة المنظمة على إشباع حاجات عملائها، وهذا لم يلقَ موافقةً من قبل الموظفين ذوي الفئات العمرية المعمرة وذات نمط الشخصية العصابية أو الانطوائية، وظهر لنا انعكاس هذا الأمر في اختبارات الفروق، حيث تبين بوجود اختلافات جوهرية في تقييم بُعد الابتكار بناءً على متغيرات (العمر، نمط الشخصية). وبالمقارنة العبارة العليا والدنيا في بُعد تحقيق الابتكار نلاحظ أنّها تؤكد التوجّه الاستراتيجي إلى المنظمات نحو الابتكار الريادي والاستثمار فيه، ولكن لاتزال طرق البحث عن أساليب إبداعية لمعالجة المشكلات بمرحلة التطوير، وهذا

ما يتوافق مع البيانات الثانوية لشركة سيريتل، حيث ذكر بأنها تتوجه نحو طرح أساليب ابتكارية في تعليم مثل: التعليم الإلكتروني ولكنها لم تصل بعد إلى دجة تطبيقها تطبيقاً كاملاً.

C. يأتي تقييم بُعد قبول المخاطرة في المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.90) وبانحراف معياري قدره (0.75) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تؤمن سيريتل بمقولة: " أن أعظم العوائد يرافقها أعظم المخاطر" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) وبأقل انحراف معياري قدره (0.76) ضمن عبارات البعد؛ مما يدل على وجود توافق لدى المستجيبين على هذه العبارة، في حين حظيت عبارة "تحقق إدارة منظمتي عوائد مرتفعة جراء امتلاكها خبرات قادرة على تحديد درجة المخاطرة" أدنى متوسط حسابي بلغ (3.85) وبأعلى انحراف معياري (0.93) ضمن عبارات البعد؛ مما يدل على تشتت إجابات المستجيبين على هذه العبارة، وهذه المفارقة تؤكد تركيز سيريتل على الحفاظ على الريادة من خلال تحسين جودة خدماتها، قبل القيام بالدخول إلى الأسواق وأعمال جديدة، كما تتطابق نتائج بُعد قبول المخاطرة مع بُعد تحقيق الابتكار من حيث بيانها بأن سيريتل تُركّز على تقديم الخدمات ضمن مجال عملها بشكل أكبر من دخول أسواق جديدة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لبُعد تحقيق الابتكار بالمجمل (3.9032) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت " موافق".

D. يأتي تقييم بُعد استثمار الفرص في المرتبة الأولى بالتشارك مع بُعد تحقيق النمو ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.75) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تؤمن سيريتل بمقولة " يُعد استخدام التقانات الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية لإدارة منظمتي " أعلى مؤشر موافقة تماماً بنسبة (42.6%)، في حين حظيت عبارة " تتفوق إدارة منظمتي على المنافسين في استغلال الفرص المتاحة " أدنى درجة موافقة تماماً بنسبة (20.5%) ضمن عبارات البُعد؛ وبمقارنة هذه النتائج مع بُعد تحقيق النمو نلاحظ أنها تتوافق مع بعضها البعض وكذلك تتوافق مع بيانات الثانوية لشركة سيريتل، وبالتالي يُمكن التأكيد على بحث شركة سيريتل عن فرص النمو ضمن مجالات عملها

الحالي وتفضيل تقديم الخدمات الجديدة على دخول أسواق جديدة. ونلاحظ هذا في البيانات الثانوية أيضاً، حيث أظهرت أنها تُقدم الكثير من الخدمات الجديدة ولكن تبقى تلك الخدمات في مجال الاتصالات دون أن تسعى إلى الدخول في أسواق جديدة.

E. يأتي تقييم بُعد تحقيق النمو في المرتبة الأولى بالتشارك مع بُعد استثمار الفرص، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.93) وبانحراف معياري قدره (0.75) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تؤمن سيريتل بمقولة "تقيم إدارة منظمتي تحالفات استراتيجية مع الأطراف التي تتعامل معها " أعلى مؤشر موافق تماماً بنسبة (42.6%)، في حين حظيت عبارة " تتجه منظمتي نحو توسيع حصتها السوقية من خلال التجاوب مع تغير أذواق العملاء باستمرار " أدنى درجة موافقة بنسبة (20.5%) ضمن عبارات البُعد؛ وبمقارنة هذه النتائج مع بُعد تحقيق الابتكار نلاحظ أنها تتوافق مع بعضها البعض وكذلك تتوافق مع بيانات الثانوية لشركة سيريتل، حيث أظهرت أن شركة سيريتل تقوم بإجراء دراسات لقياس مدى رضا العملاء بشكل منتظم وذلك على الصعيد المحلي لفهم احتياجاتهم حتى تضمن رضاهم وحصولهم على أفضل تجربة خدمية في خطوط الأعمال كافة، الأمر الذي يعود بالنفع على نمو الشركة في السوق ونمو قاعدة عملائها، كما يؤدي إلى تطوير معرفتها وفهمها لعملائها إلى تحسين القدرة على تخصيص منتجاتها وفقاً لاحتياجاتهم الفردية.

F. يأتي تقييم بُعد تحقيق الرؤية في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.78) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تولي إدارة منظمتي اهتماماً لرؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول" على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.90)، ويُعدُّ انحرافاً كبيراً نسبياً قياساً بالعبارات الأخرى؛ ممّا يعني وجود تشتت في إجابات المحوئين في الاستجابة للعبارة مقارنة مع العبارات الأخرى للمحور، وربما يُعزى ذلك إلى الفرق في الحصول على الدعم من قبل الإدارة العليا والوسطى والذي ربما يكون سببه عدد سنوات العمل وهذا تبين لنا في

اختبارات الفروق بين متوسطات الإجابات، حيث تبين وجود فروق جوهرية في تقييم الريادة الاستراتيجية بناءً على متغير عدد سنوات العمل في المنظمة.

G. يأتي تقييم بُعد تحقيق المرونة في المرتبة الخامسة والأخيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد بالمجمل (3.66) وبانحراف معياري قدره (0.86) أي أن معظم إجابات المستجيبين كانت "موافق"، وبالمقابل حصلت عبارة "تمتلك منظمتي قدرة عالية على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية المتجددة" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.83)، وبأقل انحراف معياري بلغ (0.85) الأخرى ضمن عبارات المحور؛ ممّا يعني عدم وجود تشتت في إجابات المحوئين في الاستجابة للعبارة مقارنة مع العبارات الأخرى للمحور، وربما يُعزى ذلك إلى تفاوت سنوات الخبرة، حيث يؤمن الموظفون القدامى بقدرة المنظمة على تطوير الأجهزة المستخدمة في خدمة العملاء، وهذا لم يلقَ موافقةً من قبل الموظفين حديثي التوظيف وظهر لنا هذا انعكاس هذا الأمر في اختبارات الفروق، حيث تبين وجود فروق جوهرية في تقييم الريادة الاستراتيجية وفق متغير عدد سنوات العمل.

جدول (3-72): ترتيب أبعاد الريادة الاستراتيجية حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية)	المتوسط الحسابي
1	استثمار الفرص وتحقيق النمو	3.93
2	تحقيق الابتكار	3.9032
3	قبول المخاطرة	3.90
4	تحقيق الرؤية	3.82
5	تحقيق المرونة	3.66

المصدر: من إعداد الباحث

3. المتغير المعدل (المتغيرات الديمغرافية): Demographic variables

يوجد أثر معنوي لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية وذلك من خلال المتغير المعدل (المتغيرات الديمغرافية)، حيث كان أثر المتغيرات الديمغرافية على العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق

الريادة الاستراتيجية موجباً ومعنوياً عند مستوى دلالة 0.05، وكان معامل المسار يساوي 0.64 وكان أيضاً أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية أثراً معنوياً وإيجابياً، حيث بلغ معامل المسار 0.62. وبذلك تصبح قيمة المسار غير المباشر بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية تقدر بـ $0.64 = 0.62 \times 0.40$ ؛ وهو ما يدل على أن المتغيرات الديمغرافية بوصفها متغيراً معدلاً يُعدل من الأثر المباشر للأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

جدول (3-73): ترتيب المتغيرات الديمغرافية حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	المتغير المعدل (المتغيرات الديمغرافية)	المتوسط الحسابي
1	نمط الشخصية	4.265
2	المؤهل العلمي	4.165
3	المسمى الوظيفي	3.890
4	عدد سنوات العمل	3.870
5	الجنس	3.815
6	الفئة العمرية	3.550

المصدر: من إعداد الباحث

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات: Hypotheses Test Results

بعد اختبار فرضيات البحث المتعلقة بأبعاد رأس المال البشري وأثرها في تحقيق الريادة الاستراتيجية من

وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات تم التوصل إلى النتائج الآتية:

A. يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الابتكار عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ ، وقد استطاع المتغير المستقل "أبعاد رأس المال البشري" أن يُفسر (85.2%) من إجمالي التغيرات

الحاصلة في المتغير "تحقيق الابتكار"، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "تحقيق

الابتكار" (التعلم، التدريب المستمر، المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، المهارات الإدارية، القدرات، والكفاءة الذاتية)

وفق النسب على الترتيب (0.418، 0.396، 0.107، 0.097، 0.068، -0.01، -0.057)، وإذا قرأنا النتيجة

السابقة من وجهة نظر إدارية فهذا يعني: كلما اهتمت المنظمة بأبعاد رأس المال البشري من حيث المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، الخبرة المهنية، التعلم، والتدريب المستمر فإن ذلك يُمكنها من تبني طرق وأساليب جديدة في أداء الأعمال والأنشطة المختلفة، وتعزيز القدرات الابتكارية لدى الموظفين لديها، وهذا ما تطمح إليه شركة سيريتل للاتصالات في سورية كما بيّنّا في البيانات الثانوية التي تمّ عرضها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كلّ من: (أبو تجار وخاطر، 2020)، (Abdul & Almekhlafi, 2022).

B. يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في قبول المخاطرة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد استطاع المتغير المستقل "أبعاد رأس المال البشري" أن يُفسر (67.7%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "قبول المخاطرة"، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير "قبول المخاطرة" (التدريب المستمر، الكفاءة الذاتية، المهارات الإدارية، المعرفة العلمية، الخبرة المهنية، التعلم، والقدرات) وفق النسب على الترتيب (0.562، 0.284، 0.255، 0.081، -0.086، -0.095، -0.127)، وإذا قرأنا النتيجة السابقة من وجهة نظر إدارية فهذا يعني: كلما اهتمت المنظمة بأبعاد رأس المال البشري من حيث المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية فإن ذلك يُمكنها من القدرة على تحمل المجازفة في دخول أسواق جديدة وتقديم خدمات مبتكرة، كما تزيد من روح التحدي والجرأة على اقتناص الفرص المربحة، ويجدر بالذكر، نتيجتنا هذه تتفق مع دراسات: (صقور ونجيفان، 2020) (Doepgn, et al., 2021)، ولكن بالمقابل تتعارض هذه النتيجة مع دراسة: (Garcia-Piqueres, et al., 2019)، التي وجدت أن هنالك تأثيراً سلبياً بين إنشاء المعرفة ونقلها والابتكار الريادي في شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في إسبانيا.

C. يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في استثمار الفرص عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد استطاع المتغير المستقل "أبعاد رأس المال البشري" أن يُفسر (72.4%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "استثمار الفرص"، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية

للمتغير "استثمار الفرص" (التدريب المُستمر، المعرفة العلميّة، الكفاءة الذاتية، المهارات الإداريّة، الخبرة المهنيّة، التعلّم، والقدرات) وفق النسب على الترتيب (0.467، 0.225، 0.138، 0.099، 0.058، -0.178)، وإذا قرأنا النتيجة السابقة من وجهة نظر إداريّة فهذا يعني: كُلما اهتمت المنظمة بأبعاد رأس المال البشري من حيث المعرفة العلميّة، المهارات الإداريّة، الخبرة المهنيّة، التعلّم، التدريب المُستمر، والكفاءة الذاتية فإنّ ذلك يُمكنها أكثر من اكتشاف وتشخيص الفرص المتاحة في السوق ومعرفة التغييرات في البيئة الخارجية بصورة المُستمرة، ويجدر بالذكر نتيجتنا هذه تتفق مع دراسة: (Isa & Muafi, 2022).

D. يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائيّة لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق النمو عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد استطاع المتغير المستقل "أبعاد رأس المال البشري" أن يُفسر (72.3%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "تحقيق النمو"، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "تحقيق النمو" (التدريب المُستمر، التعلّم، الكفاءة الذاتية، المهارات الإداريّة، الخبرة المهنيّة، القدرات، والمعرفة العلميّة) وفق النسب على الترتيب (0.464، 0.390، 0.236، 0.218، 0.182، 0.096، 0.116) وإذا قرأنا النتيجة السابقة من وجهة نظر إداريّة فهذا يعني: كُلما اهتمت المنظمة بأبعاد رأس المال البشري من حيث المعرفة العلميّة، المهارات الإداريّة، القدرات، الخبرة المهنيّة، التعلّم، التدريب المُستمر، والكفاءة الذاتية فإنّ ذلك سوف يُؤثّر إيجاباً في قدرات المنظمة على الاستفادة من جهود تعاملها في الأطراف التي تتعامل معها وتوسيع حصتها السوقية، ويجدر بالذكر تتفق نتيجة اختبار هذه الفرضية مع دراسة: (Atti & Al- (Kim and Park, 2020)، (Sukaini, 2023).

E. يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائيّة لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق الرؤية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد استطاع المتغير المستقل "أبعاد رأس المال البشري" تفسير (80.2%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تحقيق الرؤية"، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير التابع "تحقيق الرؤية" (التدريب المُستمر، المعرفة العلميّة، الكفاءة الذاتية، المهارات الإداريّة، الخبرة المهنيّة، القدرات، والتعلّم) وفق النسب

على الترتيب (0.530, 0.366, 0.141, 0.281, -0.066, 0.171, -0.210)، وإذا قرأنا النتيجة السابقة من وجهة نظر إدارية فهذا يعني: كلما اهتمت المنظمة بأبعاد رأس المال البشري من حيث المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، التعلم، والتدريب المستمر فإن ذلك سوف يؤثر إيجاباً في قدرات المنظمة على تلبية طموحات العاملين والإدارة وأصحاب المصالح، وتحديد أدوار المستويات الإدارية لديها، وتتفق نتيجة اختبار الفرضية مع دراسة: (بني عيسى، 2020).

F. يوجد أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد رأس المال البشري في تحقيق المرونة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وقد استطاع المتغير المستقل "أبعاد رأس المال البشري" أن يفسر (74.4%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في المتغير التابع "تحقيق المرونة"، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً من حيث القوة التفسيرية للمتغير "تحقيق المرونة" وفق الآتي: (الخبرة المهنية، التعلم، المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، القدرات، التدريب المستمر، الكفاءة الذاتية) وفق النسب (0.382, 0.338, 0.298, 0.168, 0.047, -0.089, -0.092)، وإذا قرأنا النتيجة السابقة من وجهة نظر إدارية فهذا يعني: كلما اهتمت المنظمة بأبعاد رأس المال البشري من حيث المعرفة العلمية، المهارات الإدارية، الخبرة المهنية، التعلم، التدريب المستمر، والكفاءة الذاتية سوف يؤثر إيجاباً في قدرات المنظمة على سرعة إجراء التعديلات على أسلوب تقديم الخدمة للعملاء، كما يؤهل الموظفين ليكونوا أكثر قابلية في التواء مع التغيرات في البيئة الخارجية، وتتفق نتيجة اختبار الفرضية مع دراسات: (أحمد وسلطان، 2021)، (الحكيم وآخرون، 2020).

G. يوجد أثر معدل ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية في العلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية، وفيما يتعلق بنتيجتنا هذه فإنها تتقاطع من نتيجة دراسة (Alkaabi, et al., 2023) حيث أثبتت هذه الدراسة أن رأس المال البشري يؤثر بشكل إيجابي في تحسين واقع العلاقات التنظيمية بوجود المتغيرات الديمغرافية كمتغيرات معدلة، وكذلك أثبتت دراسة (EL Shiffa, et al, 2022) أن (نمط الشخصية) تؤدي دوراً معدلاً في العلاقة بين الريادة الاستراتيجية وتحقيق نية إعادة الشراء.

3-3-2- المقترحات: Suggestions

لقد أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن جميع مفردات الاستبانة تراوحت بين درجة عالية والحياد، ولكن بالاعتماد على نتائج دراسة الميدانية في شركة سيريتل يُمكن تقديم المقترحات الآتية:

- توعية المديرين في منظمات الأعمال إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في خلق شخصية ريادية تُساهم في تحسين جودة العمل المُنجز، وتنمية المهارات السلوكية، كذلك توفير بيئة عمل تُنتج إبداعاً فنياً يُعبر عن التميز والإبداع.
- تحفيز الموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي لديها بعض الصفات الريادية والعمل على تطوير هذه الصفات والمهارات القيادية وترقيتها من خلال إرسالهم في دورات التدريبية بمستوى عالٍ من المعارف والخبرات؛ ممّا يساعد على صناعة قادة المستقبل يساهمون في رفد المنظمة بالأفكار المُبدعة والخلقة.
- توفير بيئة عمل مناسبة تُساعد على توليد الأفكار التي تُساهم في إنشاء المشاريع الريادية التي تقود المنظمات إلى نموها واستمرارها من خلال تعزيز الإيمان الذاتي للعاملين وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم.
- الاعتماد على (الكفاءة الذاتية، وحلقات نشر المعرفة) بحيث تضمن انتقال المعرفة بين الموظفين والحفاظ عليها ضمن المنظمة، وإدخال أساليب التدريب حديثة وإيجاد بدائل لنشر المعرفة مثل: العصف الذهني، وبدائل أخرى تعتمد على أنظمة التعلم الحديثة مثل (التعلم الإلكتروني).
- توضيح النظم الداخلية ورسالة ورؤية المنظمة بحيث تُعبر بشكل أكبر عن أدوار المستويات الإدارية فيها، وزيادة الاهتمام بدورات التوعية الأولية ودورات التعريف بالمنظمة التي تتم للموظفين الجدد.

وفيما سيأتي نموذج مقترح لتعزيز العلاقة بين مُتغيرات البحث الرئيسية والفرعية في شركة سيريتل

للاتصالات:



الشكل رقم (3-18): نموذج مقترح لتعزيز أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية في شركة سيريتل للاتصالات

المصدر: من إعداد الباحث

3-3-3 آفاق بحثية مستقبلية: Future Research Prospects

من خلال مراجعة البحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث وبناءً على استنتاجات البحث الاستطلاعية

والميدانية التي قام الباحث بإجرائها استنتجت بعض الفجوات البحثية التي يُمكن تغطيتها من قبل زملائنا الباحثين:

- إجراء دراسة لتحديد خصائص للرأس المال الفكري (رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات) وربطه بتحقيق

الريادة الاستراتيجية وفق بيئة الأعمال في سورية.

- إجراء نفس متغيرات دراسة في المنظمات الصناعية أو الدولية.

- إدخال متغيرات وسيطة كـ (المناخ التنظيمية أو ذكاء الأعمال) لدراسة العلاقة بعمق بين أبعاد رأس المال

البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية، حيث تبين لدى الباحث من خلال تفحصه للواقع الميداني، ومناقشة

متغيرات الدراسة مع المهتمين في شركة سيريتل، وبناءً على المراجعات الأدبية لموضوع إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية تبين للباحث بوجود أهمية وفرص مستقبلية كبيرة في مجال علوم الإدارة وبالأخص في مجال ذكاء

الأعمال.

قائمة المراجع

1- باللغة العربيّة: Arabic References

1.1. الكتب:

1. التزه، بسام. (2019). السلوك التنظيمي. سوريا: منشورات جامعة دمشق، ص.ص. (1-366).
2. التزه، بسام. (2019). السلوك التنظيمي. سورية: دار الرضا للطباعة والنشر، دمشق، ص.ص. (1-366).
3. الجاموس، عبد الرحمن. (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة - مدخل تحليلي - الاستراتيجيات. ط.1، الأردن: دار وائل للنشر، ص.ص. (1-282).
4. الجرجاوي، زياد. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبانة. الطبعة الأولى، مطبعة أبناء الجراح، منشورات جامعة القدس، كلية التربية، فلسطين، ص.ص. (1-149)، ص.ص. (97-107).
5. الحسيني، صلاح، الشكرجي، اعتصام. (2015، 1 كانون الأول). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً. ط.1، مصر: الجيزة، مركز العالم العربي للدراسات والنشر، ص.ص. (1-280).
6. الراشدي، حامد هاشم. (2017). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، السعودية: الرياض، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، ص.ص. (1-106).
7. السكارنة، بلال. (2015). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الطبعة الأولى. الأردن: عمان، دار المسير للنشر والتوزيع، ص.ص. (1-4222)، ص.ص. (192-193).
8. الطائي، يوسف، والعبادي، هاشم. (2015). إدارة الموارد البشرية - قضايا معاصرة في الفكر الإداري. الطبعة الأولى، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع، ص.ص. (1-424).
9. العاني، شعبان، شوقي، ناجي، إرشيد، عليان، حجازي، وهيتم، علي. (2010). إدارة المشروعات الصغيرة: منظور ريادي تكنولوجي، الطبعة الأولى، الأردن: عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع، ص.ص. (1-351).

10. العتيبي، تركي. (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل إلى تحسين الأداء المؤسسي في الإدارات التعليمية السعودية. مكتبة الرشد: الرياض، ص ص. (1-230).
11. العنزي، سعد، وصالح، أحمد. (2008). إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال - مدخل الفلسفي. الطبعة الأولى، دار اليازودي العلميّة للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، ص.ص. (1-429).
12. بازرعة، محمود صادق. (2005). بحوث التسويق. الطبعة الثامنة. دار مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة- مصر، ص ص. (1-439).
13. بن عنتر، عبد الرحمن. (2020، 8 آب). إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والأسس - الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازودي العلميّة للنشر والتوزيع، الأردن، ص.ص. (1-304)، ص.ص. (88-89).
14. حرحوش، عادل. (2007). رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه. مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالقاهرة، ص. (14)، ص.ص. (1-184).
15. ديبوب، أيمن، التزه، بسام، ناصر، فداء، ملدعون، عيسى، وزاهر، تيسير. (2011). إدارة الموارد البشرية. سوريا: منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، ص.ص. (1-566).
16. سعودي، الشهبي. (2020). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحقيق الابتكار التسويقي. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية. ص ص. (1-240).
17. صالح، أحمد علي. (2014). إدارة رأس المال البشري مطارحات استراتيجية. عمان: دار اليازوري العلميّة للطباعة والنشر، ص.ص. (1-285)، ص.ص. (30-33).
18. صقور، مجد. (2021). الإدارة الاستراتيجية. سورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية. ص ص. (1-209).
19. عبيدات، محمد، أبو نصار، محمد، ومبيضين، عؤلة. (1999). منهجية البحث العلمي (القواعد، المراحل والتطبيقات). الطبعة الثانية. الأردن: عمان. دار وائل للطباعة والنشر، ص ص. (1-268).

20. عفيفي، عبد الخالق. (2007، 1 كانون الثاني). *الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع*. الطبعة الأولى، مصر: المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. ص.ص. (1-400).

21. عواد، يونس، الصرن، رعد، وصقور، مجد. (2016). *الإدارة الاستراتيجية*. الطبعة الأولى. سورية: منشورات جامعة دمشق، دمشق، ص ص. (1-480).

22. مسلم، علي عبد الهادي، وحسن، راوية. (2015، 4 آب). *السلوك والتطور التنظيمي "السلوك التنظيمي في ظلّ العولمة -الاتصال الإلكتروني في عصر الأنترنت - القيم والاتجاهات والرضا عن العمل - القوة والصراع عبر الثقافات"*. الطبعة الأولى، مصر: مكتبة الاقتصاد، دار التعليم الجامعي، كلية التجارة، ص ص. (1-352).

1.2. المجلات:

1. إبراهيم، لمياء، وجواد، ميساء. (2019). *الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق الإبداع . مجلة العراقية للعلوم الإدارية*. المجلد (15)، العدد (59)، ص ص. (243-275).

2. أبو تجار، هبة، وخاطر، نعمة. (2020). *دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات*. *مجلة كلية التربية ببنها*. المجلد (31)، العدد (124)، ص ص. (575-658).

3. أبو رذن، إيمان بشير محمد، العنزي، دلال، ومحمود، شكري. (2017). *المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة*. *مجلة جامعة دهوك*، المجلد (2)، العدد (2)، العراق، ص ص. (27-237).

4. أبو قرن، محمد. (2015). *واقع ريادة الأعمال في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة - دراسة مقارنة بين قسمي التعليم المستمر في جامعتي الأزهر والإسلامية، مجلة العلوم الإدارية والقانونية*، المجلد (15)، العدد (3)، فلسطين، منشورات الجامعة الإسلامية بقطاع غزة، ص ص. (1-129).

5. أحمد، مصطفى، سلطان، ريم. (2021، 30 حزيران). *دور الصحة التنظيمية: دراسة استطلاعية في مجموعة من المدارس التعليم الثانوي في صلاح الدين*. *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد (3)، العدد (1)، ص ص. (114-131).

6. التزه، بسام.(2018). أثر سياسات الدوران الوظيفي في بناء القدرات المحورية للموارد البشرية، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. المجلد (34)، العدد (2). سوريا: دمشق، منشورات جامعة دمشق، صص.(121-161).
7. الجازي، محمد.(2014). أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الاتصالات الأردنية. *مجلة العلوم الاقتصادية*. المجلد (21)، العدد (2)، الأردن: منشورات جامعة مؤتة بالكر، صص.(10-59).
8. الجمل، سمير سليمان، وعمران، ميساء.(2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، *مجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، المجلد (4)، العدد (1)، صص.(262-282).
9. الجندي، نهال.(2005). " قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد متطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة ". *مقال منشور في مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*، المجلد (44)، العدد (65)، مصر: القاهرة، منشورات جامعة القاهرة، صص.(107-174).
10. الحكيم، ليث، علي، أحمد.(2017). الريادة الاستراتيجية وانعكاسها في تطوير المنظمات - المفوضية العليا المستقلة للانتخابات إنموذجاً، *مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة*. المجلد (14)، العدد (2)، صص.(47-86).
11. الحكيم، ليلي، الحسيني، محمد.(2020، آب). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز مقدرات المنظمات الرشيقية: بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من مدري شركات الاتصالات المتنقلة في منطقة الشرق الأوسط. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، المجلد (9)، العدد (34)، العراق: منشورات جامعة كربلاء، صص.(62 - 79).
12. الدهان، جنان، البناء، زينب، وبريس، أحمد.(2020، 11 أيلول). رأس المال الفكري الأخضر وتأثيره في التوجّه الريادي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة وارث الأنبياء. *مجلة العلوم الإدارة والاقتصاد*. المجلد (4)، العدد (1)، العراق: منشورات جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، صص.(1 - 27).

13. الدوري، زكريا، والسعدي، يعرب.(2014). الريادة الاستراتيجية من منظور قيمة الزبون وفق فلسفة استراتيجية المحيط الأزرق. *مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية*. المجلد (14)، العدد (3)، ص ص.(203-217).
14. الزبيدي، غني، المشهداني، آمنة.(2016). دور رأس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق التنظيمي - بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. *مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية*. المجلد (14)، العدد (38)، ص ص.(269-286).
15. الزبيدي، غني، محمود، أحمد، وحسين، حسين.(1 أيلول، 2017). تحليل ابعاد راس المال الفكري في المؤسسات التعليمية باستخدام تقنية (SWOT). *مجلة جامعة بابل*. المجلد (25)، العدد(1)، ص.ص.(215-238).
16. الزهراء، فاطمة.(2020، 10 كانون الثاني). إدارة المعرفة كميزة تنافسية في المنظمة. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*. المجلد (1)، العدد (7). ألمانيا: برلين، منشورات المركز الديمقراطي العربي، ص ص.(1-244).
17. الساعدي، مؤيد، غالي، حسين، ودواي ، أمير.(2013، حزيران). تأثير راس المال البشري في إدارة التغيير التنظيمي - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء. *مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*. المجلد (15)، العدد (2)، منشورات كلية الإدارة والاقتصاد، ص.ص.(31-57).
18. الشمري، صادق.(2015). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المصرفي المتميز - دراسة تحليلية في عينة مختارة من المصارف العراقية الخاصة . *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. المجلد (21)، العدد (83)، الأردن: منشورات جامعة عمان، ص ص.(170-196).
19. العبيدي، أردان، التميمي، إيلاف.(2017). تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. المجلد (40)، العدد (111). العراق: منشورات كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة المستنصرية. ص ص.(94-115).

20. العربي، تيقاوي، الشيخ، ساويس، وعكاشة، عزيزي. (2019). تأثير عمليات إدارة المعرفة على الابتكارات التنظيمية في ظلّ التوجّه نحو التكيف مع التغيير التنظيمي. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. المجلد (2)، العدد (27)، فلسطين: منشورات كلية التجارة بالجامعة الإسلامية في قطاع غزة، ص ص. (34-58).
21. العطوي، عامر، والكعبي، حميد سالم. (2019، 30 حزيران). دور مناخ التنوع في تعزيز العلاقة بين ممارسات القيادة التحويلية والتوجّه الريادي إلى المنظمات. *مجلة جامعة الرافدين للعلوم*. المجلد (1)، العدد (44)، ص ص. (19-37).
22. الغامدي، عزيزة. (2021، شباط). تفعيل الريادة الاستراتيجية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التجارب العالمية "تصور مقترح". *مجلة جامعة أسنوط للعلوم الاقتصادية الجامعية*. المجلد (37)، العدد (2)، ص ص. (451-499).
23. الفتلاوي، ماجد. (2017). رأس المال النفسي الإيجابي ودوره في تعزيز الريادة الاستراتيجية - بحث تحليلي إلى المنظمات الصناعية في النجف الأشرف. *مجلة الغزى للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (14)، العدد (3). العراق: منشورات جامعة الكوفة. ص ص. (1080-1150).
24. المدهون، خالد. (2020، 2 تشرين الثاني). أثر رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في فلسطين. *مجلة دراسات الأعمال و الإدارة*، المجلد (2)، العدد (2)، فلسطين: منشورات كلية إدارة المال والأعمال بجامعة فلسطين، ص ص. (48-60).
25. المومني، هنادة، وماجد، أحمد. (2014). أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجّهات المستقبلية للجامعات الأردنية بمدينة عمّان - دراسة تطبيقية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية والقانونية*. المجلد (2)، العدد (42)، العراق: منشورات جامعة بغداد، ص ص. (1-380).

26. النعيمي، شهاب، وحيد، ريم. (2015). متطلبات إدارة الالتزام العالي لتحقيق الريادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال - بحث ميداني في شركات المقاولات العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. المجلد (21)، العدد (84)، ص ص. (26-59).
27. النويقة، عطا الله خليل. (2014). أثر تمكين الكفاءة الذاتية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية. *مجلة الأردنية في إدارة الأعمال*. المجلد (10)، العدد (3)، ص ص. (426-452).
28. الهنداوي، محمد، جمعة، نجلاء. (2021). دور القيادات المستقبلية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. المجلد (12)، العدد (3)، ص ص. (138-162).
29. الياسري، أكرم مهدي، وصالح، أحمد. (2021). تقييم العلاقة بين رأس المال البشري وإدارة الأزمة الأمنية (دراسة ميدانية لعينة من القيادات في الوكالة الإدارية والمالية في وزارة الداخلية). *مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية*، المجلد (1)، العدد (22)، ص ص. (842-813).
30. بن برطال، عبد القادر. (2018 ، 2 حزيران). تأثير الكفاءة الذاتية على تنمية القبة التنظيمية - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط. *مجلة دراسات - العدد الاقتصادي*. المجلد (9)، العدد (2)، ص ص. (181-204).
31. بني عيسى، أحمد. (2020، 2 تموز). دور ريادة الأعمال في أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية. *مجلة العربية للنشر العلمي*. المجلد (3)، العدد (21)، الأردن: منشورات الكلية الجامعية للتكنولوجيا، ص ص. (208 - 233).
32. جبريل، وائل، بن خيال، عبد الكريم. (2021، 6 حزيران). واقع رأس المال الفكري بمصنع إسمنت في مدينة درنة الليبية من وجهة نظر العاملين به. *مجلة رؤية الاقتصادية والإدارية*. المجلد (11)، العدد (1)، الجزائر: منشورات جامعة الوادي، ص ص. (433 - 450).

33. جلاب، إحسان. (2016). المقدرات الريادية ودورها في تعزيز الريادة الاستراتيجية. *مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية*. العراق: منشورات كلية الاقتصاد بجامعة القادسية، ص ص. (23-54).
34. حامد، عبد الغني. (2018). دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز إلى المنظمات، *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*. العدد (1)، ص ص. (11-25).
35. حسن، سعيد، حرز، هاني. (2018). استثمار رأس المال البشري وأثره في تحقيق الجودة لمنظمات الإيواء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. المجلد (1)، العدد (114)، منشورات جامعة المستنصرية، ص ص. (341-359).
36. حيدر، عز الدين. (2019). أثر المتغيرات الديمغرافية على مؤشرات رأس المال البشري في الجمهورية العربية السورية. *مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد (41)، العدد (5)، ص ص. (177-198).
37. رشيد، صالح عبد الرضا، وعبد الكريم، حميد. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الأداء الإبداعي. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*. المجلد (9)، العدد (3)، ص ص. (34-53).
38. سامح سعيد، متولي، بيليين فرنانديز، وإيفا، فيم فان دن. (2020). شروط الاختبار والأداء الإبداعي : التحليلات الوصفية لتأثير الحدود الزمنية للتعليمات. *مجلة علم النفس - علم الجمال والإبداع والفنون*. المجلد (14)، العدد (1)، ص ص. (1-15).
39. سعيد، وفاء. (2023، 14 أيار). تأثير الرشاقة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية للمنظمات - دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، المجلد (53)، العدد (2)، ص ص. (323-350).
40. سليم، عبد السلام المختار. (2019). موقع رأس المال الفكري بين نظريات الاقتصاد والإدارة. *مجلة قضايا اقتصادية وسياسية*. المجلد (2)، العدد (56)، العراق: منشورات جامعة النهرين، ص ص. (33-66).

41. سمير، عماري. (2021، كانون الأول). دور رأس المال الفكري في تحقيق الريادة الاستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالمسيلة (موبيليس، أوريدو، جازي). *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية الجزائرية*. المجلد (8)، العدد (2)، ص ص. (292-316).
42. سمير، عماري. (2021، 28 تشرين الأول). دور رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الاستراتيجية لمتعاملي الهاتف النقال بالمسيلة (موبيليس، أوريدو، جازي). *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*. المجلد (8)، العدد (2). الجزائر. ص ص. (292-316).
43. شبات، جلال، المصري، نضال. (2020). دور أبعاد الريادة الاستراتيجية في تعزيز الذاكرة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات أوريدو للاتصالات الخلوية في فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. المجلد (28)، العدد (2). فلسطين: منشورات جامعة الإسلامية بغزة، قسم البحوث العلمية والدراسات العليا. ص ص. (23 - 50).
44. شبشابة، عبد الرزاق، الشارف، رمضان. (2020). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة على شركة الثقة للتأمين). *مجلة الأستاذ*، المجلد (1)، العدد (18)، ص ص. (9-38).
45. شحاته، محمد. (2017، تموز). الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على كليات الإدارة التكنولوجية بالجامعات المصرية الخاصة. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*. المجلد (54)، العدد (2). سوريا: دمشق، منشورات جامعة دمشق، ص ص. (1-60).
46. شعلان، عباس. (2018). أثر مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصنع نسيج الحلة. *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية*، المجلد (10)، العدد (3). العراق: بابل، ص ص. (169-211).

47. شعيب، محمد. (2021، كانون الأول). دور التوجُّه الريادي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الفنادق المصرية. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة*. المجلد (21)، العدد (1)، مصر: منشورات جامعة قناة السويس، ص.ص (267-482).
48. صقور، مجد، نجيرفان، عثمان. (2020، تموز). الدور الوسيط لأخذ المخاطرة في العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية السورية. *مجلة جامعة البعث*، المجلد (42)، العدد (31)، سورية: منشورات جامعة البعث، ص.ص (67-121).
49. صقور، مجد. (2023). قياس السمات الشخصية للمديرين وأثرها في الريادة الاستراتيجية في بعض المصارف التقليدية العاملة في دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، المجلد (39)، العدد (1)، ص.ص (107-130).
50. عبد الستار، رجاء رشيد (2020). تحليل العلاقة بين ابعاد رأس المال الفكري واداء العاملين بالمؤسسات التعليمية، *مجلة كلية مدينة العلم*، المجلد (12)، العدد (1)، ص.ص (211-227).
51. عبد الصمد، سميرة. (2020). الاستثمار في رأس المال البشري كأساس للأداء المتميز في ظل الاقتصاد المعرفة، *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، المجلد (3)، العدد (2)، ص.ص (42-44).
52. عبد، عمر، وهادي، علاء. (2020). رأس المال البشري ودوره في تحقيق سياسة الإكتتاب: بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*. المجلد (15)، العدد (52)، ص.ص (227-245).
53. عطية، لطيف. (2008). رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (10)، العدد (3)، الأردن، ص.ص (146-167).

54. علي رمضان، محمد، نيق، عبد الله. (2018، حزيران). دور الخبرة المهنية والالتزام بالمعايير في تقدير المراجع لمخاطر الداخلية: دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية السودانية. *دفاثر البحوث العلمية*. العدد (12). ص.ص. (9-37).
55. عمر، محمد. (2017، كانون الأول). دور أبعاد التسويق الريادي في تعزيز الاستراتيجيات التسويقية: دراسة استطلاعية للآراء عينة من مدراء الأقسام والشعب والمعاونين في عدد من مصارف مدينة زاخو. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*. المجلد (5)، العدد (4). ص.ص. (1207-1223).
56. غبش، عز الدين، والعبسي، علي. (2022، 31 كانون الأول). دور رأس المال البشري في تحقيق التوجه الريادي - دراسة حالة جامعة الوادي. *مجلة التنمية الاقتصادية*. المجلد (7)، العدد (2)، ص.ص. (46-59).
57. فخري، نور حسين. (2021). رأس المال البشري ودوره في الاحتفاظ بالزبون - بحث تطبيقي في شركة آسيا للاتصالات. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*. العدد (50)، ص.ص. (138-150).
58. فلاق، محمد، ومдах، عبدالهادي. (2017). دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*. الوادي: الجزائر، المجلد (3)، العدد (10)، ص.ص. (16-32).
59. محمد، سعيد. (2013). إمكانية تعزيز استراتيجيات الريادة من منظور العلاقة مع التوجه الاستراتيجي. *مجلة الرافدين*. المجلد (35)، العدد (112)، العراق: منشورات كلية الاقتصاد بجامعة الرافدين، ص.ص. (257-285).
60. محيسن، عون، أبو سويرح، أيمن، وشامية، إبراهيم. (2021، 13 كانون الأول). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. المجلد (30)، العدد (1)، ص.ص. (60-82).

61. مختار، عبد الواحد محمد. (30، 2019 حيزان). الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا*. المجلد (20)، العدد (1)، ص ص. (51-70).
62. مرعي، كائنكان، حسن، حنان (2017، آب). أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*. المجلد (1)، العدد (6). فلسطين: منشورات المركز القومي للبحوث، ص ص. (1-24).
63. مصطفى، شوشو، وعبد الله، لكاشي. (2018). دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحسين الاداء التنظيمي في ظلّ التوجّه نحو إدارة المعرفة: دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية في الجزائر. *مجلة العربية للعلوم الاقتصادية والتجارية*. المجلد (13)، العدد (1)، ص ص. (73-91).
64. معجم المعاني الشامل (د.ت).
65. منصور، طاهر، الخفاجي، نعمة. (2008). قراءات في الفكر الإداري المعاصر. دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن: عمان، ص. (210).
66. موات، علي، ويوسف، رياض. (2019). تأثير رأس المال البشري في صياغة السيناريو الاستراتيجي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، العدد (57)، ص ص. (137-160).
67. يحيوي، إلمهم، وبوحديد، ليلي. (2013). قياس عائد الاستثمار في التدريب رأس المال البشري في ظلّ اقتصاد المعرفة. *مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية*. العدد (10). ص ص. (32-42).

3.1. التقارير والمؤتمرات:

1. التقرير السنوي لعام (2020). سيريتل للاتصالات الخليّة، ص ص. (1-33).
2. التقرير السنوي لعام (2021). سيريتل للاتصالات الخليّة، ص ص. (1-35).
3. التقرير السنوي لعام (2021). م ت ن للاتصالات الخليّة، ص ص. (1-52).

4. السيد، معين أمين. (2013). دور إعادة هندسة العمليات وبناء نظم إدارة المعرفة لإنجاح الاستثمار في رأس المال البشري. المؤتمر العلمي الدولي الثاني عشر للأعمال بعنوان رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة. جامعة الزيتونة الأردنية: الأردن، ص.ص. (257-237).

4.1. الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أبو جويل، جمعة. (2018). درجة ممارسات كليات التربية بالجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لأبعاد الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الجامعي المتميز. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة غزة، فلسطين، ص.ص. (232-1).
2. الأيوبي، رامي. (2013). أثر التعلم التنظيمي في المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة شركة سيريتل موبايل تيليكوم، رسالة ماجستير، سوريا: كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص.ص. (131-1).
3. السكارنة، بلال خلف. (2005). استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. ص.ص. (119-1).
4. الشريف، روان. (2015). أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، الأردن، جامعة الشرق الأوسط، ص.ص. (163-1).
5. صارم، ندى. (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري - دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. رسالة ماجستير، الجامعة السورية الافتراضية. سوريا، ص.ص. (88-1).
6. نجيرفان، عثمان. (2021). دور البيانات الضخمة في تحقيق الريادة الاستراتيجية عبر إدارة المعرفة - دراسة ميدانية في الشركات الاتصالات الخلوية في سورية، رسالة ماجستير، سوريا، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص.ص. (283-1)، ص. (80).

2- باللغة الأجنبية: Foreign References

2.1. Books

1. Alzbeta ,K.&Martin,M.(2018).**Evaluating the Effecting of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Concept of Sustainability**.Department of Macroeconomics and Microeconomics, Faculty of Management Science and Information, University of Zillina.PP.(1-3211).
2. Amabile,T.M.,&Fisher,C.M,(2009).**Stimulate creativity by fueling passion**.In E. Locke (Ed.) **Handbook of Principles of Organizational Behavior**.(2nd Edition). John Wiley & Sons:West Sussex,U.K.(481-497).
3. Baker, J.R.(2007).**Mind Over Matter :Why Intllectual Capital is the Chief Source of Wealth .Wiley and Sonc**,The U.S.A:Hoboken,New Jersey,PP.(1-368).
4. Baron,A.,&Armsrong,M.(1 April,2007).**Human Capital Management:Achieving Added Value Through People**,London Philadelphia by Kogan Page,PP.(1-226).
5. Barney,J.(2002).**Gaining and Sustaining Competitive Advantage**.(2nd edition),Personal Education, Inc.,London.PP.(415-445).
6. Change,S.,(2017).**“Organizational Behaviroal”**.4th edition. New Jersey,Preotic Hall International,PP.(1-350).
7. Daft,L.R.,& Marcic,D.(2006).**Understanding Mangement**. 5th Edition,Thomson Business and Economics,PP.(1-591).
8. Daft,R.(2010).**“New Era of Managemnt”**.9th edition,Australia:Western Cengage Publishing,PP.(1-760).
9. David,F.R.(2011).**Strategic Management: Concepts and Cases**.Upper Saddle River, Hall Custom Buisness,U.S.A,PP.(235 -240).
10. Hitt,M.A.,Iraland,R.D.,Camp,S.M.,&Sexton,D.L.(2002).**Strategic Entrepreneurship Creating a New Mindest**.Wiley - Blackwell .USA,PP.(479-492).

11. Johnson,G.,Patrick,R.,Kevan,S.,Duncan,A.,&Richard,W.,(2017).“**Exploring Strategy: Concepts and Cases**”.11th Edition, Pearson Education Limited, Italy,PP.(1-824).
12. Malhotra, Y.(15-17,Aguest,1997).Knowledge Management is Inquiring Organization, *Proceedings of 3rd Americas Conference on Information Systems (Philosophy of Information Systems Mini-track)*.PP.(293-295).
13. Moore, D., McCabe, Duckworth, W, Sclolve, S. (2003,25 April). *The Practice of Business Statistics: Using Data for Decisions*.PP.(1-859).
14. Morton,M.,(2016).“**Organizational Behaviroal**”.New York: Macmillan Publishing Company,PP.(1-300).
15. Parker,S.C.(March,2018).**The Economics of Entrepreneurship**, 2nd Edition. Cambridge University Press,Cambridge,USA,PP.(1-896).
16. Roos,J.,Edivnsson,L.,& Dragonetti,N.C.(1998).**Intellectual Capital: Navigating in The New Business Landscape**. 8th Edition.New York University Press,PP.(1-143).
17. Roos,J.,Edivnsson,L.,& Dragonetti,N.C.(30 October,1997).**Intellectual Capital: Navigating in The New Business Landscape**,London:Macmillan Business,PP.(1-143).
18. Saunders, M.,Lewis,P.&Thornhill,A.(2 August,2015).*Research Methods for Business Students*. Seventh edition, England: Pearson Education Limited.PP.(1-768).
19. Scholes,K.,&Johnson,G.(1997). **Exploring Corporate Strategy: Concepts and Cases**. 4th Edition, Prentice – Hall,London,U.K,PP.(1-507).
20. Sikaran,U,Bougie,R.(2003). **Research Methods for Business: A Skill Building**.The USA:Wiely & Sons.PP.(240-250).
21. Stewart,T.A.(1997). **Intellectual Capital - The New Wealth of Organization**, 1st Edition, .London,Nicholas Brealey Publishing.PP.(1-320).
22. Stewart,T.A.(1997).**Intellectual Capital - The New Wealth of Organization**,1st Edition,.London,Nicholas Brealey Publishing.PP.(1-320).

23. Sveiby, K.E. (1997). **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets**, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, PP. (1-275).
24. Tomer, J.F. (7 December, 2015). **Integrating Human Capital with Human Development: The Path to a More Productive and Humane Economy (Palgrave Advances in Behavioral Economics)**. 1st Edition, London: Palgrave Macmillan, PP. (1-231).
25. Wheelen, T.L., Hunger, L.D., Hoffman, A.N., & Bamford, C.E. (2015). **Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability**. Pearson Education Limited, New York: Pearson, PP. (1-364).
26. Yamamoto, S. (2016). **A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the Long – Term Insurance Industry in the South Africa**. France: Paris, PP. (1-265).

2.2. Periodicals:

1. Abdu, A., & Almekhlafi, S. (2022). Human Capital Impact on Organizational performance of Commercial Banks Operating in Yemen. ***Banks and Bank Systems***. Vol. (17), No. (2), PP. (178-188).
2. Abdullah, A., & Ramadan, A. (9 September, 2021). The Structural Foundation for Psychological Capital and its Role in the Constructive Foundation of Intellectual Capital Analytical Research for a Sample Opinion of Engineers in the North Oil Company: Salah AL-Din Branch. ***Journal of Tanmiyat Al-Rafidain (TANRA)***, Vol. (40), No. (131), PP. (161-180).
3. Al-Damen, R.A. (2015). "The Impact of Entrepreneurs' Characteristics on Small Business Success at Medical Instruments Supplies Organizations in Jordan". ***International Journal of Business and Social Science***. Vol. (6), No. (8), PP. (28-46).
4. Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, locus of Control, and the Theory of Planned Behavioral Control. ***Journal of Applied Social Psychology***. Vol. (32), No. (1), PP. (1-20). 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.***International Journal of Buisness and Management Invention (IJBMI)***.Vol.(9),No.(3),PP.(1-17).
5. AL-Juboor,Z.M.,Singh,H.,Haddad,H.,AL-Ramahi,N.M.,Ali,M.A.(2021,24 December). Intellectual Capital and firm Performance Correlation:The Mediating Role of Innovation Capability in Malaysian Manufacturing SMEs Perspective.***Sustainability***.Vol.(14), No. (1),PP.(1-27).
 6. Alkaabi,H.,Naamo,G.,&Fahmi,A.(2023).The Impact of The Components and Dimensions of Human Capital on Organizational Relations.***International Journal of Professional Business Review***. Vol.(8),No.(4).PP.(1-13).
 7. Alkhairalla.N.Abdulkader.N.(2018).Effects of Strategic Agility on Achieving Organizational Entrepreneurship – Field Study in the Oil Copmanies of Dhi- Qar Goverorate. ***International Journal of Resarch in Social Sciences and Humanilites***.Vol. (8),No.(3),PP.(90-97).
 8. Altarawneh,R.(26 June,2023). The Impact of Strategic Entrepreneurship on Organizational Excellence:The Mediating Role of Organizational Improvisation. ***The Seybold Report***. Vol.(18),No.(6). PP.(370-388).
 9. Ashouri, T., & Boroumand, M.R.(2014). The Realationship between Knoweldge and the Process of Entrepreneurship in Sport Organizations.***Annals of Applied Sport Science***. Vol.(2), No.(3),PP.(41-50).
 10. Atti,L.,& Al-Sukaini,A.(August,2023). The Impact of Strategic Entrepreneurship Orientation in Enhancing Business Competitiveness: A Case Study in Ibn Majid Company in Basra Governorate.***American Journal of Business Management, Economics and Banking***. Vol.(15),No.(1),PP.(53-64).
 11. Aurel,B.(2010).Rediscovering Performance Management:Systems, Learning and Integration. ***Emeraled Group Publishing Limited***.Vol.(14),No.(1),PP.(109-123).
 12. Azharuddin,S.,& Al-Kahtani,M.(31 January,2024). The impact of Human Capital Dimensions on Organizational Performance in Yemeni Islamic Banks: Motivation is a

- Modified Variable. *International Journal of Science and Research Archive (IJSRA)*. Vol.(11),No.(1),PP.(849-866).
13. Bandura. A (1986). Self- Efficacy: Toward a unifying theory of behavior change, *Psychological Review*, New York: Academic Pres,Vol. (4), No.(2), PP.(71-81).
 14. Baptiste,I.A.(May,2001).Educating Lone Wolves:Pedagogical Implications of Human Capital Theory.*Education Quarterly*.Vol.(51).No.(3),PP.(184-201).
 15. Baptiste,I.A.(May,2001).Educating Lone Wolves:Pedagogical Implications of Human Capital Theory.*Education Quarterly*.Vol.(51).No.(3),PP.(184-201).
 16. Bapuji, H.,&Crossan,M.(1 December,2004).From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research.*Management Learning*.Vol. (35).No.(4),PP.(397-417).
 17. Bapuji, H.,&Crossan,M.(1 December,2004).From Questions to Answers: Reviewing Organizational Learning Research.*Management Learning*.Vol. (35).No.(4),PP.(397-417).
 18. Boakye, E.O. (27 November, 2015). The Impact of Teamwork on Employee Performance. PP.1-57 .<https://www.researchgate.net/publication/284732729>.
 19. Bontis, N.,Fitz-enz,J.(2002).Intellectual capital ROI:A Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequences.*Journal of Intellectual Capital*.Vol.(3).No.(3),PP.(223-247) .
 20. Brett,J., Behafar,K.,&Kern,M.(1 November,2006).Managing Challenges in Multicultural Teams. *Harvard Business Review*.Vol.(9).PP.(233-262).
 21. Brett,J., Behafar,K.,&Kern,M.(1 November,2006).Managing Challenges in Multicultural Teams. *Harvard Business Review*.Vol.(9).PP.(233-262).
 22. Caputo, A., Marzi, G., & Pellegrini, M.(2016).The Internet of Things in Manufacturing Innovation Processes: Development and Application of a Conceptual Framework. *Buisness Process Management Journal*.Vol.(22),No.(2),PP.(383-402).

23. Choo, C.W. (2013). Information Culture and Organizational Effectiveness. *International Journal of Information Management*, Vol.(33), No.(5), PP.(775-779).
24. Chousa, J., Barcos, M., Castro N. (2019). Innovation Entrepreneurship and Knowledge in the Business Scientific Field: Mapping the Research Front. *Journal of Business Research*. Vol.(1), No.(1), PP.(475-485).
25. Chowdhury, L.A.M., Rana, T. & Azim, M.I. (2019). Intellectual Capital Efficiency and Organizational Performance: In the context of the Pharmaceutical Industry in Bangladesh. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.(20), No.(6), PP.(784-806).
26. Ciambotti, G., Sgro, F., Bonits, N., & Zacccone, M.C. (2021, 2 June). Local Relationships Matter! The Impact of Intellectual Capital on Entrepreneurial Bricolage in African Social Entrepreneurs. *The Journal of Knowledge & Process Management (WILEY)*. Vol.(28), No.(1), PP.(1-10).
27. Covin, J.G., & Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practices*. Vol.(23), No.(3), PP.(47-63).
28. Covin, J.G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. Vol.(10), No.(1), PP.(75-87).
29. Cowardin, L., Nanette, S.N. (2011). Improving Organizational Workflow with Social Network Analysis and Employee Engagement Construct. *Consulting Psychology Journal. Practices and Research*. Vol.(63), No.(4), PP.(272-283).
30. Crupi, A., Fabrizio, C., & Di Minni, A. (2020, 18 August). Understanding The Impact of Intellectual Capital on Entrepreneurship: A literature Review. *Journal of Intellectual Capital*, Vol.(22), No.(1), PP.(528-559).
31. Dahan, G., & Shoham, A. (2014). Strategic Orientation: Developing an Integrative Model of Pioneering Entrepreneurial and Stakeholders Orientation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol.(109), No.(4), PP.(758-762).
32. Dahan, G., & Shoham, A. (2014, January). "Strategic Orientation: Developing an Integrative Model of Pioneering, Entrepreneurial, and Stakeholder

- Orientations”. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol.(109), No.(1), PP.(758-762).
33. Deshpandé, R., Farley, J., & Bowman, D. (2004). Tigers, Dragons, & Others: Profiling High Performance in Asian Firms. *Journal of International Marketing*. Vol.(12), No.(3), PP.(5-29).
34. Deshpande, R., Grinstein, A., Kim, S.H., & Ofek, E. (2013). Achievement Motivation, Strategic Orientation and Business Performance in Entrepreneurial Firms: How Different are Japanese and American Founders? *International Marketing Review*. Vol.(30), No.(3), PP.(231-252).
35. Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.F. (2021, June). Knowledge Management Capabilities and Organizational Risk-Taking for Business Model Innovation in SMEs. *The Journal of Business Research*. Vol.(130), No.(1), PP.(683-697).
36. Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management Strategic Entrepreneurship. *Procedia – Social & Behavioral Sciences*. Vol.(29), No.(2), PP.(27-50).
37. Domuratha, A., Patzelt, H., & Liebl, A. (May, 2020). Does Negative Feedback Impact New Ventures’ Organizational Identity? The Role of Founding Teams’ Human Capital and Feedback Source. *Journal of Business Venturing*. Vol.(35). No.(3), PP.(1-21).
38. Elena, G.P., & BruNo, S.S. (27 February, 2020). Human capital and AI in industry 4.0. Convergence and Divergence in Social Entrepreneurship in Russia. *Journal of Intellectual Capital– Emerald*. Vol.(21). No.(4), PP.(565-581).
39. Elena, G.P., & BruNo, S.S. (27 February, 2020). Human capital and AI in industry 4.0. Convergence and Divergence in Social Entrepreneurship in Russia. *Journal of Intellectual Capital – Emerald*. Vol.(21). No.(4), PP.(565-581).
40. EL-Shiffa, N.A., Rahmiati, F., Santoso, A.S. & Yustina, A.I. (2022, 1 January). Strategic Entrepreneurship for Achieving Customers Repurchase Intention amidst Pandemic COVID – 19 on Digital Multi – Sided Platform: A Case Study of the Indonesian Company Traveloka. *Procedia Computer Science*. Vol.(197), No.(1), PP.(247-255).

41. Erevelles, S., Fukawa, N., & Swayne, L. (2016). Big Data Consumer Analytics and the Transformation of Marketing. *Journal of Business Research*. Vol. (69), No. (2), PP. (897-904).
42. Espinosa, J. A., Slaughter, S. A., Kraut, R. E., & Herbsleb, J. D. (2007). Familiarity, Complexity, and Team Performance in Geographically Distributed Software Development. *Organization Science*. Vol. (18), No. (4), PP. (613-630).
43. Ferreira, J. J., Fayolle, A., Fernandes, C., & Raposo, M. (2017). Effects of Schumpeterian and Kirznerian Entrepreneurship on Economic Growth: Panel Data Evidence. *Entrepreneurship Regional Development*. Vol. (29), No. (2), PP. (27-50).
44. Field, A. (2009). *Discovering Statistics SPSS*, 3rd Edition, Sage, London, Publication Ltd, PP. (1-821).
45. Forbes, D. P. (2005). "Managerial Determinants of Decisions Speed in New Ventures". *Strategic Management Journal*. Vol. (26), No. (4), PP. (355-365).
46. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. (18), No. (1), PP. (39-50), P. (40).
47. Games, D., Rendi, R. P. (2019). The Effects of Knowledge Management and Risk Taking on SME Financial Performance in Creative Industries, Emerging Market: The Mediating Effect of Innovation Outcomes. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. Vol. (9), No. (1), PP. (1-14).
48. Garcia-Piqueres, G., Serrano-Bedia, A. M., & Perez- Perez, M. (2019, 26 September). Knowledge Management Practices and Innovation Outcomes: The Moderating Role of Risk-Taking and Proactiveness. *Administrative Sciences*. Vol. (9), No. (4), PP. (1-75).
49. Gelard, P. and Gazi, E. (June, 2014). Strategic Entrepreneurship Element from Theory to Practice. *International Journal of Business and Technopreneurship*. Vol. (4), No. (2), PP. (205-219).

1. Gerorgiou,N.(28 January,2010).**Obstacles to Entrepreneurship Cause Unemployment. A Panel Data Analysis for Western Europe.**Japan and the United States (1998-2003), PP.(1-10).
50. Ghorban,R.,& Gholipour,K.(2018).Investigating the Impact of Strategic Flexibility on Organizational Innovation.*International Review of Management and Marketing*.Vol. (8),No.(3),PP.(1-15).
51. Goddard,M.(2020).The Impact of Knowledge Monument on Innovation in Academic Libraries.*A Canadian Journal for Information Science Students and Emerging Professionals*,Vol.(1),No.(2),PP.(72-81).
52. Greiner,L.E.(1997).EVolution and Revolution as Organizations Grow:A company's past has clues for Management that are Critical to Future Success.*Family Business Review*, Vol.(10),No.(4),Prentice-Hall.PP.(397-409).
53. GÜREL.,E.,TAT.,M.(August,2017).S.W.O.T Analysis:A Theoretical Review.*The Journal of International Social Research*.VoL.(10), Issue.(51).PP.(995-1006).
54. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998). **Multivariate data analysis**. 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey, PP.(1-730),P.(23).
55. Haldorai,K.,Kim,W.G.&Garcia,R.F.(2022,1 February).Top Management Green Commitment and Green Intellectual Capital as Enablers of Hotel Environment Performance:The Mediating Role of Green Human Resources Management.*Tourism Management*.Vol.(88),No.(1), PP.(1-11).
56. Harrison,S.&Sullivan,P.H.(2000).Profiting from intellectual Capital: Learning From Leading Companies.*Journal of Intellectual Capital*. MCB University,Vol.(1).No.(1),Press.PP.(33-46).
57. Hart,K.A.(2006).“Human Capital Management Implications for Health Care Leaders”. *Human Resources Solutions*.Vol.(24),No.(4),PP.(218-222).
58. Hearth, H.M.A. &Mahmood,R.(2013).Strategic Orientation based Research Model of SMEs Performance for Developing Countries.*Review of Integrative Business and Economics Research*.Vol.(2),No.(1),PP.(430-440).

2. Hooper, V.A., Huff, S.L., & Thirkell, P.C. (2004). "Determination of the Alignment between Information Systems and Marketing". **11th Pacific – Asia Conference on Information Systems**. PP.(1-15).
59. Hsu, I.C., Lin, Y., Lawler, J., & Wu, S.H. (March, 2007). Toward a Model of Organization Human Capital Development: Preliminary Evidence from Taiwan. **Asia Pacific Business Review**. Vol.(13). No.(3), PP.(251-275).
60. Hughes, M. and Morgan, R. (2007). Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. **Journal of Industrial Marketing Management**. Vol.(36), No.(1), PP.(651-661).
61. Hussain, J., Ismail, K., & Shah, F.A. (2015). The Effect of Market and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance: A Case Study of Malaysian SMEs. **City University Research Journal**. Vol.(5), No.(2), PP.(199-217).
62. Ibrahim, N., Rizal, A.M., & Mahadi, B. (2016). Strategic Entrepreneurship in Family Business. **International Journal of Innovation and Business Strategy**. Vol.(6), No.(2), PP.(45-59).
63. Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U.F., & Hussain, S. (2019). From Knowledge Management to Organizational Performance & Strategic Flexibility. **Journal of Information Management**. Vol.(32), No.(1), PP.(36-59).
64. Isa, E., & Muafi. (2022). Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior and Performance of Banking Employees. **International Journal of Finance & Banking Studies**. Vol.(11), No.(1). PP.(1-18).
3. Jacobs, E. (4 December, 2013). **Principles for Reforming Workforce Development and Human Capital Policies in the United States**. Governance Studies at Brookings, PP.(1-30).
65. Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (1 September, 2005). Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from the Spanish Chemical Industry. **Human Resource Management**. Vol. (44), No. (3), PP.(279-299).

66. Jusriadi,E.,Syafaruddin,S.,& Rusydi,M.(June,2021).Human Capital Development of Research Staff through Self-Leadership,Teamwork Management and Culture Diversity.***Journal Minds:Manajemen Ide dan Inspirasi***.Vol.(8).No.(1),PP.(1-14).
67. Kaman,G.E,(2017).The Impact of Organizational Structure on Organizational Efficiency in Industries Units:Industrial Units of Hormozgan Provinces. ***Shahid Bahonar University of Kerman,Kerman***,Iran.Macopa.Vol.(7),No.(3),PP.(95-105).
68. Kasinathan,S.,& Rajee,M.(2016). Impact of Employee Engagement on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) through Engagement Drivers.***Indo-Global Journal of Applied Management Science***.Vol.(4),No.(3),PP.(44-47).
69. Kennedy,J.&Anderson,R.(October,2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. ***ELSEVIER***.Vol.(13),No.(5),PP.(545-559).
70. Kim,D.(2018).Examining Effects of Internal Public Relations Practices on Organizational Social Capital in the Korean Context:The Mediating Roles of Employee - Organizational Relationships. Corporate Communications:***An International Journal***,Vol.(23),No. (1),PP.(100-116).
71. Kim,J.Y.&Park,M.J.(2020,5 March).Investigation of Critical Factors on Corporate Entrepreneurship: Rethinking the Organization Culture. ***The Journal of Entrepreneurship in Emerging Economics***.Vol.(130),No.(1),PP.(683-697).
72. Kumar,R.,&Kumar,A.(2020).Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Capability and its Linkages towards Firm Performance.***Sustainable Business:Concept,Methodologies, Tools and Applications***.VoL.(1),PP.(12-36).
73. Kuratko,F.,& Goldsby,M.(2004).Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship.***Journal of Buisness Ethics***.Vol. (55), No.(1),PP.(13-30).
74. Kyrgidou,L.P.,&Hughes,M.(2010).Strategic Entrepreneurship:Origins,Core Elements and Research Directions.***European Business Review***.Vol.(22),No.(1),PP.(43-63).

75. Lan, C., Yiu, D. W., Yeung, P. & Lu, Y. (1 July, 2008). "Strategic Orientation of High – Technology Firms in a Transitional Economy". *Journal of Buisness Resarch*. Vol.(61), No.(1), PP.(765-777).
76. Leana, C. R., & Buren, V. (July, 1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*. Vol.(24). No.(3), PP.(538-555).
77. Leyland, M. L. (2010). The Role of Teams, Culture, and Capacity in the Transfer of Organizational Practices. *The Learning Organization*. Vol.(17), No.(5), PP.(419-436).
78. Lintunen, L. A., Tuula Kiesepa, T. I., Suvisaari, J. & Lindgren, M. (2022). Mental Imagery in Early Psychosis. *The Journal of Imagination, Cognition, and Personality*. Vol. (41), No.(3), PP.(300-322).
79. Lombardi, R., Tiscini, R., Trequattrini, R., & Martiniello, L. (2020). Strategic Entrepreneurship: Personal Values and Characteristics influencing SME's Decision – Making and Outcomes. The Geman Balloons Case. *Management Decision*. Vol. (1), No. (1), PP.(1-24).
80. Luthans, F., A Volio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*. Vol.(60). No.(3), PP.(541-572).
81. Martin, H., Luigi, P. (2012). Team Member Proximity and Teamwork in Innovative Projects, Research Policy. *Elsevier Science Direct*. Vol.(33), No.(1), PP.(1153-1165).
82. Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*. VOL.(66), NO.(4), PP.(281-302).
83. Minghini, L., Ferasso, M., & Gimenez, F. A. P. (2020). Entrepreneurship and Technological Strategy. *Revista Livre de Sustentabilidade en Empreendedorismo*. Vol.(5), No.(1), PP.(168-184).
84. Molyneux, A. (1998). IC and the ASCAP: Seeking Competitive Advantage. *Australian CAP*. Vol.(68). No.(5), PP.(1-28).

85. Obisi,&Anyim,F.C&.(March,2012).Developing the Human Capital for Entrepreneurship Challenges and Successes.***International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences***.Vol.(2).No.(3),PP.(128-134).
86. Odhon’g,E.A.,&Omolo,J.(2014).Effect of Human Capital Investment on Organizational Performance of Pharmaceutical Companies in Kenya, A Case of Investment And Mortgages Bank Ltd. ***European Journal of Business Management*** .Vol.(2).No.(1),PP.(341-356).
87. Poon, J.M.,Ainuddin,R.A.,& Junil,S.O.H.(2006).“Effects of Self – Conspt Traits and Entreprenurial Orientation on Firm Performance”. ***International Small Buisness Journal***. Vol.(24),No.(1),PP.(61-82).
88. Pradhan,S.(2018).Blickchain:Concept and Practical Application.***The Journal of Management Accountant (CMA’s)***.Vol.(53),No.(6),PP.(24-36).
89. Preller,R.,Patzelt,H.,&Breuget,N.(2020).Entrepreneurial Visions in Founding Teams: Conceptualization,Emergence,and Effects on Opportunity Development.***Journal of Buisness Venturing***.Vol.(35),No.(2),PP.(1-28).
90. Pretty,R&Gutherie,J.(1January,2000).Intellectual Capital Literature Review: Measurement,Reporting and ManagementA.***Journal of Intellectual Capital*** .Vol.(1).No.(2), MCB University Press.PP.(155-176).
91. Qiu,J.,Wu,Q.,Ding,G.,Xu,Y.,& Feng,S.(2016).A Survey of Machine Learning for Big Data Processing. ***EURASIP Journal on Advances in Signal Processing***.Vol.(1),No.(1), PP.(599-601).
92. Rahmawati,F.,Hasyati,A.,& Yusran,H.L.(7 September,2012).The Obstacles to be Young Entrepreneur.***The 2012 International Conference on Buisness and Management in Phuket– Thailand***,PP.(462 -472).
93. Rialti, R.,Marzi,G.,Caputo,A.& Mayah,K.A.(2020).Achieving Strategic Flexibility in the Era of Big Data:The Importance of Knowledge Management and Ambidexterity .***Management Decision***.Vol.(1),PP.(1-15).

94. Rynor, M. (2001). Strategic Flexibility in the Communications Industry Coping with Uncertainty in a World of Billion-Dollar Bets. Deloitte Research Monograph. Retrived from: www.deloitte.com.
95. Sabarirajan,A.,Venkateswaran,P.S.,Arun, B.,& Jayaraman,S.(2015).A Study on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment and their Impact on Organizational Learning among the Employees of Spinning Mills (Organizational Citizenship Bahavior).**International Journal of Applied Engineering Research**.Vol. (2),No.(10),PP.(21969-21972).
96. Salder,P.(2003).Strategic Management,2nd Edition,Masterclass,London and Streling, UA,PP.(1-261).
97. Schultz,W.T.(1961).Investment in Human Capital.**The American Economic Review**, Vol.(51),No.(1),PP.(1-17).
98. Schumpeter,J.A.(1947).The Creative Response in Economic History.**The Journal of Economic History**.Vol.(7),No.(2),PP.(149 -159).
99. Seidiaghilabadi,F.,Abbassi,E.,Seidiaghilabadi,Z.(2018).Impact of Managerial Risk-Taking and IRM on Innovation Conference of Logistics (HICL),GmbH,Berlin.Vol. (25),No.(1),PP.(291-310).
100. Shaikh,M.S.,Yehia,S.(2018).The Impact of Employee Perception and Engagement on Firm Performance: Leadership Perspective.**The Business and Management Review**. Vol.(10),No.(1),PP.(138-158).
101. Smith,K.G.,Collins,C.J.,&Clark,K.D.(2005).Existing Knowledge,Knowledge Creation, and the Rate of New Product Introduction in High – Technology Firms.**Academy of Management Journal**.Vol.(48),No.(2),PP.(346-357).
4. Stiles,P.& Kulvisaechana,S.(2003).**Human Capital and Performance: A Literature Review**.The Judge Institute of Management,Unversity of Cambridge,Trumpington Street CB2 1AG,PP.(1-42).
102. Subramaniam,R.,& Shankar,R.K.(2020).Three Mindests of Entrepreneurial Leaders. **The Journal of Entrepreneurship**.Vol.(29),No.(1),PP.(7-37).

103. Suciu, M.C., Kolodziejak, A., Nasulaa, C., Nasulaa, D.F., & Postma, E.J. (2018). The Impact of Big Data on Knowledge Management Systems in Romanian E- Commerce Retailers. *In Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management*. Vol.(1), No.(1), PP.(821-828).
104. Sutanto, L., Tjahjadjad, B., & Nadia, F. (31 July, 2023). The Impact of Human Capital Readiness on Business Performance : The Mediating Role of Innovation Capability. *Journal of Accounting Science*. Vol.(7), No.(2). PP.(130-145).
105. Tahir, M., Hayat, A., Rashid, K., Afridi, M.A. & Tariq, Y.B. (2020). "Human Capital and Economic Growth in OECD Countries: Some New Insights". *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Vol.(36), No.(4), PP.(367-380).
106. Tjahjadi, B., Soewarno, N., Jermias, J., Hariyati, H., Fairuzi, A., & Anwar, D.N. (2022, 21 January). Does Engaging in Global Market Orientation Strategy Affect HEI's Performance? The Mediating Role of Intellectual Capital Readiness and Open Innovation. *The Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Vol.(8), No.(29), PP.(1-18).
107. Toms, S., Wilson, N., & Wright, M. (2020). Innovation, Intermediation, and the Nature of Entrepreneurship: A Historical Perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. (14), No.(1), PP.(105 -121).
108. Tovstiga, G. & Tulugurova, E. (2007). Intellectual Capital Practices and Performance in Russian Enterprise. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.(8). No.(4). PP.(695-707).
109. Tuluce, N., & Yurker, A. (2015). Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. (207), No. (1), PP.(720-728).
110. Urban, B. (25 May, 2010). Technology and Entrepreneurial Orientation at the Organizational level in the Johannesburg area. *Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslike hulpbronnbestuur*. Vol.(8), No.(1), PP.(18-26).
- Valenti, A. & Horner, S.V. (2020). Leveraging Board Talent for Innovation Strategy. *Journal of Business Strategy*. Vol.(21), No.(1), PP.(11-18).

111. Verhoven,B.and Johnson,L.W.(2017).Buisness Model Innovation Portfolio Strategy for Growth Under Product-Market Cofigurations.***Journal of Buisness Models(JOMBS)***.Vol.(5),No.(1),PP.(35-50).
112. Viedma Marti,J.M.(January,2007).In Search of an Intellectual Capital Comprehensive Theory.***The Electronic Journal of Knowledge Management***.Vol.(5).No.(2). PP.(245-256).
113. Wahyuningish,S.H.,Achmad,T.,Eka,A.I.,& Dodi,W.(17 April,2018).Competing Through Employee Engagement: A Strategic Perspective of Human Resources Agenda. ***Journal of Management Research***.Vol.(10),No.(2),PP.(112-129).
114. Wardana,A.(July,2021). Analysis Strategic (SPACE, BCG, DAN, QSPM), Management Strategic.Telkom University, PP.(1-193).
115. Weitzel.W., and Jonsson.E.(1989).“Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension”.***Administrative Science Quarterly***.Vol (34),No.(1),PP.(91-109).
116. Wright, M.,&Hitt,M.A.(2017).Strategic Entrepreneurship and SEJ: Developments and Current Progress.***Strategic Entrepreneurship Journal***.Vol.(11),No.(3),PP.(200-230).
117. Wuttaphan,N.(2017).Human Capital Theory of Human Resource Development, Implications, and Future, Faculty of Management Sciences, ***Journal of Pibulsongkram Rajabhat University***.Vol.(18).No.(2),PP.(240-253).
118. Xin,W.(June,2020).Exploring the Impact of Strategic Flexibility on Buisness Model Innovation under the Open Innovation Activity:The Moderating Roles of Multiple Factors with Competitive Ties and Cooperative Ties.***International Buisness Research***, Vol. (13),No (7),PP.(1-80).
119. Xiu,L.(27April,2017).Strategic Flexibility, Innovative HR Practices and Firm Performance:A Moderated Model. ***Personal Review***.Vol.(13),No.(7),PP.(1335-1357).

120. Yaobin,L.,Chunjie,X.,Bin,W.,& Xiaopeng,W.(2011).What Effects Information Systems Development Team Performance? An Exploratory Study from the Perspective of Combined Socio- Technical Theory and Coordination Theory,Computer in Human Behavior. **ELSEVIER** Ltd.Vol.(27),No.(1),PP.(811-822).
121. Yu,Y.,Xinxin,W.,Ruoxi,L.,&Tingting,Y.(2023).The Mediating Role of Human Capital in The Relationship Between Education Expenditure and Science and Technology Innovation: **Evidence from China. Socioeconomic Challenges**. Vol.(7),No,(1),PP.(2520-6214).
122. Yuan,L.,Zhongfeng,S., & Yi, L.(2010).Can Strategic Flexibility Help Firms Profit from Product Innovation? **Technovation**, Vol.(30),No. (5-6),PP.(300-309). doi:10.1015/j.technovation.2009.07.007
123. Yucel,I.(2011).Entrepreneurial Orientation, Executive's Individualism and Firm Performance:The Moderating Role of Executive's Individualism. **Far East Journal of Psychology and Business**.Vol.(5),No.(3),PP.(63-78).
124. Zucker,L.,Darby,M.,&Brewer,M.(1998). Intellectual Human Capital and the Birth of U.S. **Biotechnology Enterprises**.Vol.(88).No.(1),PP.(290-306).

3.2. Thesis

1. Marion,D.,(11December,2006).“**The Antecedent and Consquences of a Strategic Orientation that leads to Organizational Structure, Performance,and Competitive Advantage**”. Doctoral Dissertation,USA: the University of Toledo.PP.(1-687).
2. Kimuli,S.(1 May,2011).**Strategic Entrepreneurship and Performance of Selected Private Secondary Schools in Wakiso District**. Dissertation Sumbitted to Makerere University Buisness School in Parital Fulfilment of the Requirements for the Award of the Degree of Masters of Science in Entrepreneurship of Makerere University,PP.(1-69).

-
3. Mohutswia,M.(February,2012).**Strategic Entrepreneurship and Performance of Small and Medium Enterprises in South Africa**.Doctoral Dissertation. University of the Witwatersrand.Africa.PP.(1-107).

الملاحق

Appendices

الملحق العام رقم (1)

جدول بأسماء مُحكمي الاستبانة*

الرقم	اسم المحكم	المهنة	الجهة	الاختصاص الدقيق
1	أ.د. أيمن ديوب	أستاذ جامعي	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق	التنمية الإدارية
2	أ.د. زكوان قريط	أستاذ جامعي	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق	طرائق كمية في إدارة الأعمال
3	أ.م.د. مهند أرناؤوط	أستاذ مساعد جامعي	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق	إدارة أسواق مالية
4	أ.م.د. نعيم مرتكوش	أستاذ مساعد جامعي	كلية الاقتصاد - جامعة دمشق	إدارة الأعمال الدولية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الرسمي لكلية الاقتصاد - جامعة دمشق

* تم ترتيب الأسماء حسب المرتبة الأكاديمية ثم الترتيب الأبجدي.

الملحق رقم (2):

نموذج تسهيل مهمة الباحث



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الرقم: ٢٠٢٢/١٢/٦

إلى شركة سيريتل للاتصالات

يرجى السماح لطالب ماجستير محمد يوسف داوود المسجل في كلية الاقتصاد
بجامعتنا بتطبيق استبيان لزوم البحث الذي يعده بعنوان "أثر أبعاد رأس المال البشري
في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الإدارية
الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات" وذلك بإشراف السيد الدكتور نعيم
مرتكوش
علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم،،،

نائب رئيس الجامعة
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
الأستاذ الدكتور محمد فراس العنابوي

أ

الملحق الإحصائي رقم (3): التحليل العاملي

الجدول (3-1): التمثيل النوعي لكل عبارة من عبارات الاستبانة

Communalities/ Extraction Method: Principal Component Analysis.		
العبارة	Initial	Extraction
تحرص إدارة منظمتي على تحقيق التوازن بين معرفة الفرد وخصائص العمل.	1	0.85
يتم وضع برامج لتصميم الوظائف على أساس معرفة مورد البشري اتجاه عمله.	1	0.835
الأفراد بمنظمتي يتفاعلون إيجابياً نحو نقل معارفهم الموجودة في عقولهم إلى معرفة تُمكنهم من تقاسمها وتشاركها مع الآخرين.	1	0.735
يتم تخصيص الموارد البشرية في منظمتي بمهام تتناسب مع مؤهلاتها.	1	0.852
تشجع الإدارة العليا في منظمتي موظفيها على اكتساب المهارات المتنوعة.	1	0.834
تحرص الإدارة العليا في منظمتي على تقييم فاعلية الكوادر البشرية وفق المهارات التي يمتلكونها ضمن فترة التقييم السنوي للأداء.	1	0.887
تأخذ إدارة منظمتي بالحسبان تقييم مهارات العنصر البشري باستمرار.	1	0.854
تُسند جميع وظائف في منظمتي على أسس المهارة.	1	0.842
تقيم إدارة منظمتي دورات تطوير قدرات الموظفين بشكل دوري.	1	0.822
ترعى إدارة منظمتي قدرات موظفيها.	1	0.832
تُعد القدرات من أهم سمات موظفي منظمتي.	1	0.78
يحصل الأفراد في منظمتي على التشجيع اللائم لرفع مستوى قدراتهم أثناء خدمتهم الوظيفية.	1	0.853
تُساعد الخبرة المهنية التي اكتسبها العاملون في منظمتي على تقليل أخطاء العمل.	1	0.775
يستغل الفرد كل خبراته المكتسبة لإنجاز العمل باتجاه تحقيق أهداف منظمتي.	1	0.808
تُسهل الخبرة المتراكمة لدى أفراد منظمتي في تقديم حلول متعددة لمشاكل العمل.	1	0.844
تسعى إدارة منظمتي إلى تحفيز الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية بشكل يتناسب مع احتياجاتها.	1	0.85
تركز الإدارة العليا في منظمتي على التعلم كأساس لاكتساب المهارات المتنوعة.	1	0.771
تعتبر إدارة منظمتي قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها.	1	0.852
إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد تُسهل عملية التعلم.	1	0.759
تركز سياسة منظمتي علىحث العاملين على التعلم وتجنب أخطاء زملائهم السابقة بنفس درجة تركيزها على التعلم من النجاح.	1	0.845
تُساهم البرامج التدريبية في منظمتي في زيادة معرفة الموارد البشرية.	1	0.749
تؤمن إدارة منظمتي بأن التدريب الموارد البشرية يُعد مصدراً لزيادة عواندها.	1	0.842
تحرص إدارة منظمتي على التدريب مواردها البشرية؛ ممّا يُساهم في تعزيز ولائها.	1	0.828
تُشجع إدارة منظمتي التدريب المستمر كأسلوب لتطوير الأداء الوظيفي.	1	0.827
العمل ضمن فريق يجعلني أفجر طاقاتي التي لا يُمكنني استعمالها عادة في العمل الفردي.	1	0.603
عند تكليف العاملين بمهام إضافية جديدة فإنهم لديهم إيمان بقدراتهم في إنجازها.	1	0.822
لدى العاملون الثقة في إنجاز العمل تحت ضغوطات وظروف صعبة.	1	0.773

يؤمن أعضاء الفريق بمنظمتي أنه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه.	1	0.81
تبحث إدارة منظمتي عن أساليب جديدة في بناء ثقة مع العملاء.	1	0.838
تشجع منظمتي البحث عن طرق ابتكارية لمعالجة مشكلاتها.	1	0.842
تعمل إدارة منظمتي على وضع برامج تسويقية هادفة لأجل الاحتفاظ بعملائها لأطول فترة ممكنة.	1	0.835
تسهم أساليب الابتكار التي تنتهجها منظمتي في تحسين قدرة الأقسام على تحقيق أهدافها.	1	0.816
تتوفر لدى منظمتي القدرات لطرح الأفكار المتطورة التي تحقق أهدافها.	1	0.804
يعمل قسم إدارة المخاطر في منظمتي على تحليل البيئة الخارجية الخاصة (عملاء، موردون، منافسون،... الخ) من أجل مواجهة المخاطر المحتملة.	1	0.758
تحقق إدارة منظمتي عوائد مرتفعة جراء امتلاكها خبرات قادرة على تحديد درجة المخاطرة.	1	0.807
تؤمن سيريتل بمقولة " أن أعظم العوائد يرافقها أعظم المخاطر".	1	0.819
تقوم إدارة منظمتي بمجازفات كبيرة مقارنة بمنافسيها في سوق العمل.	1	0.798
تقوم إدارة منظمتي بمتابعة الفرص المتاحة والتي لم يلاحظها المنافسون.	1	0.815
يُعد استخدام التقانات الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية لإدارة منظمتي.	1	0.768
يُعد رصد التغييرات في البيئة الخارجية باستمرار إحدى مصادر استغلال الفرص التسويقية لمنظمتي.	1	0.831
تتفوق إدارة منظمتي على المنافسين في استغلال الفرص المتاحة.	1	0.761
تسعى منظمتي إلى البحث عن مجالات عمل مختلفة عن المجالات التي تقوم بها حالياً.	1	0.714
تقيم إدارة منظمتي تحالفات استراتيجية مع الأطراف التي تتعامل معها.	1	0.774
تركز إدارة منظمتي على اكتساب المعرفة الضرورية لأغراض التوسع.	1	0.828
تتجه منظمتي نحو توسيع حصتها السوقية من خلال التجاوب مع تغير أنواق العملاء باستمرار.	1	0.758
تتصف الآمال والطموحات في منظمتي بالشمولية حيث أحدد من خلالها اتجاه الأعمال.	1	0.814
تولي إدارة منظمتي أهمية كبيرة في توحيد جهود العاملين اتجاه تحقيق أهدافها.	1	0.834
تولي إدارة منظمتي اهتماماً لرؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.	1	0.737
تمتلك إدارة منظمتي القدرة لتحويل أحلامها لواقع ممكن التطبيق.	1	0.689
تقوم منظمتي بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة لمختلف الظروف المحتمل أن تواجهها.	1	0.831
عندما يواجه الفرد خيبة أمل في عمله، فإنه يستطيع بسرعة العودة إلى المستوى المطلوب.	1	0.637
تمتلك منظمتي قدرة عالية على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.	1	0.804
تمتلك منظمتي القدرة على إعادة توظيف مواردها (المالية، البشرية، التقنية، الخ) في مجالات أخرى.	1	0.764

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

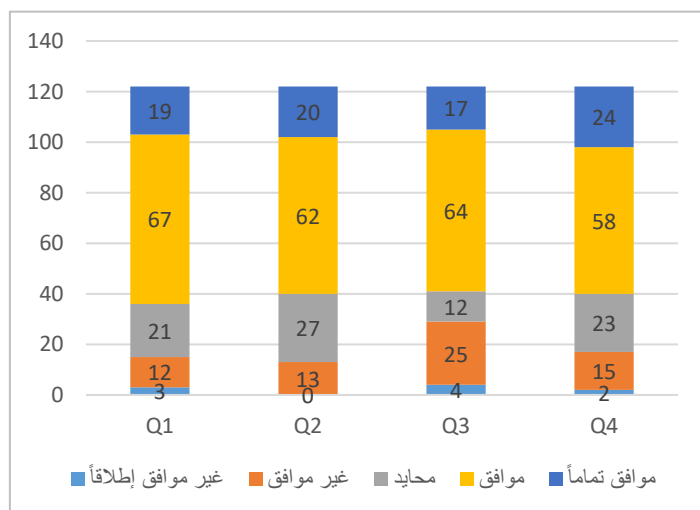
الجدول (3-2): مصفوفة ارتباط Kendall لمتغيرات البحث

Correlation Matrix																																																					
*	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53
Q1	1	0.5	0.488	0.531	0.7	0.666	0.67	0.592	0.55	0.67	0.59	0.51	0.6	0.66	0.62	0.58	0.72	0.84	0.47	0.56	0.67	0.56	0.83	0.77	0.38	0.68	0.53	0.7	0.72	0.73	0.6	0.74	0.69	0.63	0.72	0.55	0.61	0.55	0.64	0.7	0.72	0.47	0.53	0.76	0.65	0.67	0.68	0.58	0.62	0.6	0.33	0.64	0.52
Q2	0.55	1	0.543	0.615	0.6	0.563	0.64	0.638	0.43	0.73	0.6	0.73	0.49	0.57	0.39	0.56	0.5	0.55	0.39	0.58	0.41	0.47	0.58	0.62	0.2	0.5	0.55	0.48	0.52	0.55	0.69	0.62	0.39	0.53	0.6	0.51	0.4	0.7	0.58	0.58	0.42	0.43	0.38	0.57	0.61	0.6	0.6	0.69	0.57	0.62	0.51	0.63	0.58
Q3	0.72	0.5	1	0.758	0.7	0.645	0.729	0.512	0.68	0.68	0.67	0.59	0.39	0.61	0.47	0.65	0.56	0.56	0.48	0.63	0.5	0.49	0.49	0.64	0.06	0.38	0.52	0.39	0.63	0.72	0.55	0.64	0.39	0.41	0.55	0.37	0.31	0.46	0.54	0.5	0.41	0.36	0.48	0.6	0.5	0.5	0.68	0.6	0.49	0.66	0.51	0.6	0.6
Q4	0.64	0.6	0.758	1	0.7	0.554	0.727	0.531	0.56	0.78	0.76	0.7	0.45	0.64	0.47	0.79	0.62	0.61	0.39	0.67	0.56	0.53	0.59	0.65	0.05	0.48	0.56	0.54	0.56	0.64	0.52	0.62	0.63	0.5	0.55	0.48	0.42	0.45	0.55	0.44	0.44	0.47	0.51	0.64	0.38	0.6	0.7	0.6	0.48	0.69	0.49	0.64	0.71
Q5	0.65	0.6	0.68	0.701	1	0.754	0.796	0.554	0.65	0.73	0.69	0.76	0.59	0.71	0.61	0.78	0.68	0.77	0.53	0.74	0.68	0.71	0.72	0.74	0.23	0.56	0.72	0.62	0.75	0.65	0.6	0.7	0.62	0.49	0.66	0.51	0.49	0.55	0.57	0.6	0.58	0.46	0.51	0.73	0.7	0.63	0.69	0.62	0.63	0.75	0.47	0.73	0.75
Q6	0.64	0.6	0.645	0.554	0.8	1	0.799	0.535	0.64	0.71	0.58	0.62	0.51	0.38	0.55	0.69	0.57	0.67	0.4	0.69	0.49	0.67	0.65	0.72	0.12	0.42	0.56	0.33	0.72	0.64	0.63	0.72	0.5	0.5	0.52	0.3	0.35	0.47	0.39	0.7	0.58	0.34	0.37	0.64	0.59	0.45	0.51	0.56	0.49	0.72	0.58	0.66	0.6
Q7	0.64	0.6	0.729	0.727	0.8	0.799	1	0.621	0.6	0.77	0.76	0.71	0.46	0.64	0.45	0.72	0.59	0.71	0.36	0.73	0.53	0.67	0.64	0.72	0.25	0.5	0.63	0.45	0.66	0.64	0.59	0.72	0.52	0.55	0.63	0.51	0.46	0.51	0.52	0.59	0.56	0.49	0.46	0.78	0.57	0.56	0.65	0.67	0.57	0.66	0.5	0.58	0.67
Q8	0.55	0.6	0.512	0.531	0.6	0.535	0.621	1	0.41	0.65	0.54	0.5	0.57	0.67	0.45	0.47	0.6	0.6	0.31	0.43	0.45	0.59	0.59	0.6	0.29	0.66	0.39	0.53	0.58	0.55	0.64	0.69	0.59	0.83	0.78	0.58	0.59	0.68	0.61	0.66	0.59	0.69	0.57	0.64	0.57	0.72	0.66	0.68	0.72	0.51	0.41	0.59	0.47
Q9	0.68	0.4	0.676	0.561	0.7	0.639	0.595	0.407	1	0.65	0.54	0.46	0.35	0.45	0.5	0.59	0.59	0.53	0.62	0.6	0.63	0.55	0.52	0.65	-0.19	0.26	0.49	0.29	0.72	0.68	0.63	0.67	0.63	0.34	0.45	0.33	0.32	0.56	0.48	0.49	0.51	0.26	0.37	0.48	0.55	0.5	0.5	0.34	0.4	0.62	0.45	0.57	0.54
Q10	0.71	0.7	0.681	0.778	0.7	0.714	0.769	0.645	0.65	1	0.76	0.71	0.57	0.68	0.58	0.73	0.68	0.63	0.51	0.66	0.55	0.67	0.71	0.75	0.38	0.57	0.56	0.5	0.67	0.71	0.74	0.75	0.65	0.7	0.64	0.47	0.44	0.63	0.59	0.66	0.51	0.57	0.53	0.71	0.71	0.68	0.72	0.66	0.63	0.78	0.54	0.74	0.71
Q11	0.57	0.6	0.669	0.755	0.7	0.576	0.764	0.538	0.54	0.76	1	0.69	0.43	0.6	0.4	0.68	0.6	0.61	0.37	0.69	0.6	0.59	0.62	0.63	0.18	0.52	0.56	0.56	0.56	0.57	0.54	0.56	0.38	0.47	0.63	0.59	0.5	0.53	0.66	0.46	0.47	0.51	0.48	0.74	0.51	0.55	0.65	0.66	0.47	0.5	0.41	0.54	0.56
Q12	0.55	0.7	0.59	0.7	0.8	0.624	0.711	0.495	0.46	0.71	0.69	1	0.54	0.58	0.48	0.81	0.53	0.65	0.35	0.73	0.47	0.51	0.59	0.63	0.13	0.54	0.73	0.54	0.55	0.55	0.49	0.64	0.39	0.42	0.53	0.51	0.35	0.49	0.44	0.47	0.38	0.43	0.39	0.6	0.56	0.47	0.57	0.63	0.49	0.67	0.48	0.62	0.66
Q13	0.61	0.5	0.39	0.449	0.6	0.51	0.456	0.57	0.35	0.57	0.43	0.54	1	0.8	0.73	0.52	0.6	0.62	0.51	0.46	0.48	0.6	0.63	0.56	0.24	0.65	0.44	0.61	0.6	0.61	0.64	0.57	0.48	0.62	0.65	0.38	0.37	0.58	0.54	0.71	0.56	0.43	0.45	0.48	0.6	0.55	0.66	0.52	0.54	0.62	0.3	0.64	0.54
Q14	0.68	0.6	0.61	0.644	0.7	0.576	0.639	0.668	0.45	0.68	0.6	0.58	0.8	1	0.72	0.6	0.62	0.65	0.53	0.58	0.58	0.66	0.73	0.67	0.37	0.65	0.53	0.7	0.64	0.68	0.63	0.7	0.65	0.65	0.74	0.49	0.49	0.63	0.71	0.75	0.63	0.51	0.59	0.64	0.71	0.69	0.76	0.69	0.68	0.71	0.45	0.72	0.68
Q15	0.65	0.4	0.468	0.474	0.6	0.553	0.454	0.448	0.5	0.58	0.4	0.48	0.73	0.72	1	0.53	0.63	0.61	0.65	0.42	0.57	0.62	0.68	0.62	0.28	0.57	0.5	0.5	0.72	0.65	0.62	0.64	0.6	0.54	0.56	0.34	0.33	0.4	0.44	0.67	0.6	0.38	0.55	0.52	0.71	0.55	0.67	0.44	0.52	0.64	0.39	0.64	0.67
Q16	0.63	0.6	0.653	0.791	0.8	0.685	0.719	0.47	0.59	0.73	0.68	0.81	0.52	0.6	0.53	1	0.65	0.68	0.38	0.73	0.61	0.58	0.63	0.71	0.08	0.48	0.72	0.51	0.63	0.63	0.48	0.67	0.51	0.46	0.5	0.5	0.34	0.44	0.4	0.45	0.44	0.4	0.52	0.66	0.57	0.55	0.59	0.56	0.46	0.71	0.46	0.67	0.71
Q17	0.76	0.5	0.564	0.616	0.7	0.57	0.587	0.6	0.59	0.68	0.6	0.53	0.6	0.62	0.63	0.65	1	0.76	0.61	0.61	0.68	0.72	0.71	0.67	0.33	0.66	0.57	0.66	0.78	0.76	0.67	0.74	0.71	0.64	0.67	0.58	0.57	0.64	0.62	0.62	0.72	0.46	0.57	0.67	0.63	0.75	0.73	0.52	0.5	0.58	0.41	0.76	0.6
Q18	0.77	0.6	0.563	0.608	0.8	0.672	0.713	0.602	0.53	0.63	0.61	0.65	0.62	0.65	0.61	0.68	0.76	1	0.47	0.68	0.68	0.81	0.8	0.36	0.74	0.66	0.66	0.7	0.77	0.63	0.73	0.63	0.54	0.71	0.62	0.57	0.54	0.58	0.66	0.66	0.43	0.53	0.76	0.6	0.62	0.72	0.63	0.63	0.65	0.38	0.66	0.56	
Q19	0.64	0.4	0.477	0.393	0.5	0.404	0.358	0.307	0.62	0.51	0.37	0.35	0.51	0.53	0.65	0.38	0.61	0.47	1	0.52	0.6	0.47	0.51	0.57	0.19	0.41	0.42	0.45	0.71	0.64	0.65	0.52	0.61	0.37	0.48	0.34	0.32	0.48	0.49	0.48	0.51	0.26	0.33	0.42	0.55	0.53	0.62	0.31	0.43	0.53	0.38	0.6	0.55
Q20	0.65	0.6	0.632	0.666	0.7	0.693	0.732	0.431	0.6	0.66	0.69	0.73	0.46	0.58	0.42	0.73	0.61	0.68	0.52	1	0.59	0.56	0.6	0.72	0.16	0.42	0.67	0.5	0.65	0.65	0.38	0.66	0.51	0.43	0.39	0.5	0.4	0.48	0.49	0.45	0.53	0.27	0.27	0.65	0.49	0.53	0.54	0.54	0.4	0.67	0.54	0.66	0.64
Q21	0.58	0.4	0.501	0.562	0.7	0.491	0.534	0.445	0.63	0.55	0.6	0.47	0.48	0.58	0.57	0.61	0.68	0.68	0.6	0.59	1	0.67	0.67	0.66	0.2	0.47	0.46	0.55	0.48	0.58	0.56	0.61	0.67	0.43	0.65	0.55	0.55	0.55	0.56	0.48	0.59	0.42	0.53	0.63	0.52	0.65	0.67	0.47	0.49	0.49	0.26	0.6	0.57
Q22	0.73	0.5	0.488	0.531	0.7	0.666	0.67	0.592	0.55	0.67	0.59	0.51	0.6	0.66	0.62	0.58	0.72	0.84	0.47	0.56	0.67	1	0.83	0.77	0.38	0.68	0.53	0.7	0.72	0.73																							

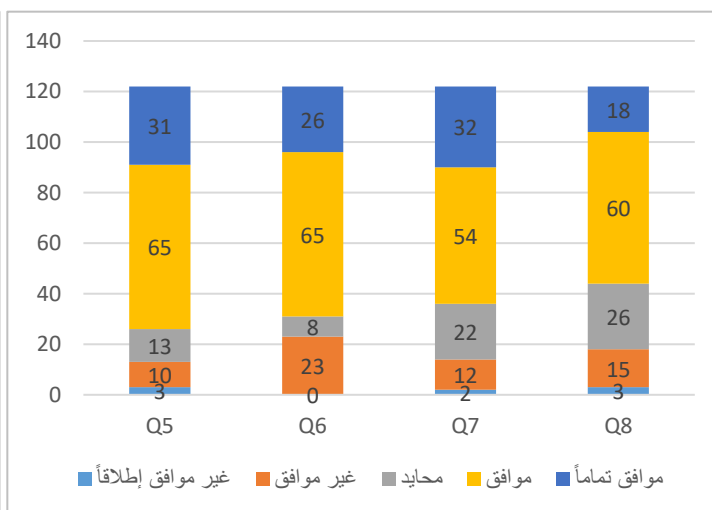
الجدول (3-3): مصفوفة الجذور الكامنة

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	Q46	Q47	Q48	Q49	Q50	Q51	Q52	Q53
Q1	.8558	-.187	.0266	-.021	.005	-.017	-.187	.0131	-.057	.0187	.0078	-.067	.0262	-.156	.0001	-.057	-.248	-.0102	-.084	.0152	.0092	-.111	.0019	-.102	.0266	-.132	-.027	.0064	.0132	-.038	-.020	.0161	-.130	.0003	-.141	.0154	.0103	-.077	.0021	.0121	.014	-.169	-.005	-.194	.0001	-.045	.015	.008	.0073	-.031	-.064	-.035	.0231
Q2	-.187	.8569	-.188	-.169	.015	-.330	-.085	-.229	.0433	-.266	.0275	-.359	-.035	.0379	.0088	.0141	.0154	-.116	-.114	.0216	-.137	.0107	.0066	-.043	-.158	.0183	-.219	-.137	.0197	.0088	-.436	.0034	-.213	.0312	-.049	-.435	.0299	-.298	-.352	-.144	.0093	.0246	-.062	.0228	-.294	-.143	.0264	-.224	.0214	.0044	.0101	.0205	-.347
Q3	.0266	-.188	.8534	-.306	-.158	-.273	.0475	.0128	-.571	.0289	-.169	-.001	.0419	-.415	-.073	.001	-.134	.0474	.0006	.0096	.04	-.119	.0266	-.122	-.298	-.071	.0255	.0117	-.475	.0011	-.034	-.072	.0177	.015	-.299	-.109	.0068	.0227	.0133	.0095	.0261	-.142	-.097	-.007	-.0445	.0175	-.419	-.361	.0095	-.156	-.0294	-.377	.0113
Q4	-.021	-.169	-.306	.8464	.01	.0283	-.206	-.394	.0209	-.434	-.032	.0162	-.090	.0092	.0158	-.284	.0239	-.164	.0267	-.065	-.418	.0306	-.112	.0216	.0347	.014	.0202	-.517	-.024	-.373	.0197	.0172	.0021	-.012	.035	.0223	-.439	.0152	.0098	.0186	-.302	.0194	.011	-.004	-.424	.0293	.0167	.0352	.02	.0	-.316	.0192	-.289
Q5	.0049	.015	-.158	.0095	.8988	-.334	-.204	.0006	-.077	-.017	.0103	.339	-.065	-.054	.0204	.043	-.063	-.254	.0253	.0181	.0079	-.079	-.013	.0082	-.187	.0154	-.168	-.083	-.170	.0305	-.231	.0292	-.364	.0345	-.220	-.072	.0091	.0116	.0016	.018	.0142	.0051	-.025	.0187	-.206	-.218	-.021	.0018	-.068	-.111	.0154	-.017	-.126
Q6	-.017	-.330	-.273	.0263	-.334	.8859	-.147	-.055	.0144	-.091	-.160	.0292	-.219	.0115	-.108	-.168	-.001	.006	.0021	-.322	-.169	-.008	-.178	-.022	.0361	-.065	.0072	.0072	-.066	-.091	.0348	-.166	.0188	-.239	.039	.0419	-.363	-.059	.0095	-.213	-.312	.0063	.0018	-.130	.0046	.017	.0074	.024	-.206	-.011	-.406	.017	.0141
Q7	-.187	-.085	.0175	-.206	-.204	-.147	.8888	-.134	-.340	-.026	-.523	.0049	.0185	-.186	.0241	.0201	.0124	-.170	-.108	-.180	.0167	-.122	.0136	.0147	-.323	.0284	.0014	.0099	-.162	.0008	.0189	-.365	.049	-.284	.0187	.0	.155	.0202	.084	-.157	-.248	.0228	-.115	-.098	.0219	.0162	-.413	-.111	-.226	-.035	.0335	-.010	-.262
Q8	.0131	-.229	.0128	-.394	.001	.0055	-.134	.7739	-.337	.0599	.0162	-.067	.0002	-.312	-.240	-.040	-.448	.0123	.0189	.002	.0537	-.316	.0352	.430	-.018	-.538	-.114	.0641	-.160	.0587	-.265	-.037	-.382	-.158	-.369	-.123	.0277	.014	-.310	-.073	.0481	-.615	-.001	.0038	.0526	.460	.019	-.281	-.170	-.178	-.013	-.145	.0536
Q9	-.057	.043	-.571	.0203	-.077	.0144	-.240	-.337	.7878	-.418	.0132	.0054	-.319	.0509	.0089	.0019	.0199	-.090	-.228	.0013	-.522	.0195	-.135	.0088	.0399	.0125	-.194	-.183	.019	-.218	-.013	-.072	-.140	.0178	.0283	-.053	-.040	-.457	-.240	-.133	-.150	.0336	-.112	.0064	-.498	-.027	.0458	.0362	.0094	.009	-.370	.0527	-.277
Q10	.0187	-.266	.0289	-.434	-.017	-.091	-.028	.0599	-.418	.8068	-.122	-.122	.0302	-.295	-.364	-.136	-.487	.0415	.006	-.114	.052	-.613	.0275	-.265	-.236	-.403	-.080	.0643	.0116	.0418	-.265	.0117	-.223	-.220	-.178	-.091	.031	-.129	-.149	-.123	.0476	-.612	.0135	.0008	.0506	-.214	-.095	-.143	-.183	-.381	.0225	-.317	.0453
Q11	.0078	.028	-.189	-.032	.01	-.160	-.523	.0162	.0132	-.122	.8708	-.176	-.074	.0141	-.174	-.193	-.098	.02	.0223	.0118	-.180	.0113	-.002	-.099	.0149	-.270	-.179	-.052	.0239	.0403	.324	.0322	.446	.0254	-.285	-.149	.0229	-.123	-.537	.0083	.0275	-.252	.0215	-.160	-.213	-.079	.0329	-.121	.0335	.0208	-.226	.0075	.0198
Q12	-.067	-.359	-.001	.0162	-.339	.0292	.0049	-.067	.0054	-.122	-.176	.8708	-.302	.0144	-.095	-.126	.0283	.0043	.0071	-.324	-.206	.0071	-.028	.0187	.042	-.280	-.226	.0062	.0088	-.175	.0494	-.492	.343	-.143	.0327	.0019	-.234	-.012	-.086	.0047	-.059	-.062	.0214	-.112	-.084	.0364	-.273	.0135	-.031	.0119	-.359	-.148	.0015
Q13	.0062	-.035	.0419	-.090	-.065	-.219	.0185	.0002	-.319	.0302	-.074	-.302	.8429	-.458	-.341	-.309	-.113	.0117	.0015	.0005	.033	-.215	.0179	-.028	-.547	.0104	.0318	-.058	.0068	.0094	-.378	.035	.0081	-.113	-.167	-.066	.016	-.042	.0165	-.088	-.001	-.266	.0105	.0141	.0343	.0166	-.375	-.092	.0195	-.313	.0538	-.285	.0195
Q14	-.156	.038	-.415	.092	-.054	.0115	-.186	-.312	.0504	-.295	.0141	.0194	-.458	.8668	-.150	-.007	.0299	.0022	-.081	-.266	-.412	.0208	-.264	.029	.0216	.0197	-.177	-.224	.0404	-.225	.0206	-.112	-.055	.0046	-.175	-.163	.001	-.280	-.352	-.380	-.168	.0226	.0023	.0124	-.354	.0051	.0215	.0099	-.138	.0166	-.311	.0301	-.369
Q15	.0001	.009	-.075	.0158	.02	-.106	.0241	-.240	.0089	-.364	-.174	-.095	-.341	-.150	.8718	.0248	.0131	-.346	-.217	.0327	-.128	.0205	-.062	.009	.0049	.0211	.007	-.184	-.380	-.069	.0057	.218	.0043	.0119	-.027	.0047	-.167	.0347	.0308	.02	-.138	.0533	-.284	-.011	-.334	.0018	.0017	-.006	.0408	.0131	.0031	.0231	-.474
Q16	-.057	-.014	.001	-.284	-.043	-.168	.0201	-.040	.0019	-.136	-.193	-.126	-.309	-.007	.0248	.8438	-.043	-.158	-.030	.0056	-.109	.0113	-.088	-.146	.0109	.0116	-.098	.0017	-.153	-.023	.0193	-.263	.0223	-.082	.0085	-.074	.01	.0014	.0172	.0218	.0027	.0256	-.132	-.068	-.057	-.102	.0139	-.099	-.099	.0097	.0058	.0025	-.187
Q17	-.248	.015	-.134	.0239	-.093	-.001	.0124	-.448	.0199	-.487	-.068	.0283	-.113	.0299	.0131	-.043	.8668	-.405	-.053	-.067	-.333	.0358	-.182	.044	.0075	.0292	-.037	-.443	-.004	-.477	.0226	.147	.019	-.102	.0267	-.046	-.147	.020	.0196	.0051	-.372	.0273	.0114	.006	-.390	.0178	-.143	.0109	.0255	.0464	-.046	-.167	-.341
Q18	.0102	-.116	.0174	-.164	-.254	.006	-.170	.0123	-.090	.0415	.02	.0043	.0117	.0022	-.364	-.050	.9108	.0154	-.181	-.076	-.467	.0108	.0075	.0027	.449	-.117	.0314	.0361	-.010	-.101	.0067	.0018	.005	-.124	.0037	-.067	-.250	-.139	.0258	-.289	.0179	-.178	.0212	.021	.067	.0059	.079	-.223	-.104	-.119	.0305		
Q19	-.094	-.114	.0008	.0267	.005	.0021	.108	-.189	-.228	.006	.0223	.0071	.0015	-.081	-.217	-.030	.053	.0154	.9289	-.165	-.081	.045	.0235	-.062	.007	.739	-.025	-.021	-.123	.043	.172	.0184	-.171	.020	.0078	.049	-.090	.041	-.179	.014	.0174	-.275	.0224	.0031	.023	.0063	-.212	.002	.0108	.0066	-.127	-.140	.0048
Q20	.0152	.022	.0096	-.095	.018	-.322	-.180	.002	.0013	-.114	.018	-.324	.0005	-.266	.0327	.0056	-.067	-.181	-.165	.8768	.0047	.0209	.0231	-.387	-.194	-.074	.001	-.115	-.174	.0174	.421	-.006	-.301	.0376	-.422	-.180	.0156	.0267	-.044	.0374	.0107	.0134	.0005	-.046	-.039	-.142	.0319	-.259	.0479	-.127	.0167	-.080	.0006
Q21	.0092	-.137	.04	-.418	.008	-.189	-.0167	.0537	-.522	.052	-.180	-.206	.033	-.412	-.128	-.109	-.333	-.078	-.081	.0047	.7708	-.376	.02	-.316	-.439	-.069	.0177	.0405	-.329	.0578	-.305	.0038	-.206	.0081	-.434	-.109	.027	.0071	.0104	-.086	.0326	-.351	-.243	.0259	.0688	-.376	-.170	-.367	-.102	-.253	.0431	-.240	.0274
Q22	-.111	.011	-.119	.0306	-.079	-.006	-.127	-.316	.0165	-.613	.0113	.0071	-.215	-.264	.0029	.0113	.0358	-.467	-.045	.0209	-.376	.8618	-.322	.0308	.0188	.027	.0304	-.650	-.109	-.410	.0242	.070	.0117	.0068	.0027	.0166	-.198	.0189	.0071	.013	-.325	.0378	.0050	-.127	-.353	.0088	.0775	-.010	.0244	.0341	.0097	.023	-.267
Q23	.0019	.007	.0266	-.112	-.013	-.178	.0136	.0352	-.135	.0275	-.002	-.028	.0179	-.264	-.092	-.038	-.182	.0103	.0235	.0231	.02	-.322	.8018	-.487	-.227	-.381	-.162	.0291	-.027	.0438	-.425	-.176	-.215	.0026	.018	-.327	-.008	.0084	-.312	.04	.0248	-.211	.0182	-.066	.0205	.0057	-.150	-.197	.0229	-.439	.0089	-.169	.0158
Q24	-.102	-.043	-.122	.0216	.008	-.022	.0147	-.430	.0088	-.265	-.099	.0187	-.038	.029	.009	-.146	.044	.0075	-.062	-.387	-.316	.0388	-.487	.8848	.0118	.039	-.147	-.219	.0216	-.552	.0359	.0101	.0257	-.067	.0179	.0004	-.128	.001	.0253	-.190	-.300	.0203	.0184	-.007	-.334	.0165	-.284	.0398	-.286	.036	-.084	-.002	-.319
Q25	.0096	-.158	-.298	.0347	-.187	.0361	-.323	-.018	.0399	-.236	.0149	.042	-.547	.0216	.0048	.0109	.0075	.0027	.007	-.194	-.489	.0188	-.227																														

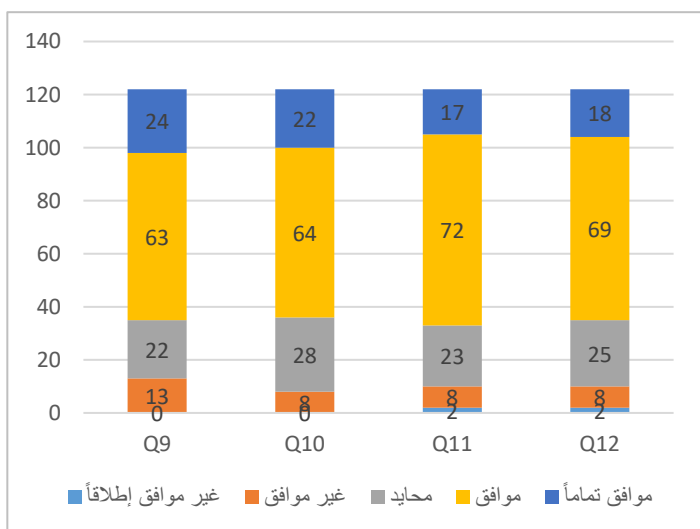
الملحق الإحصائي رقم (4): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات أبعاد رأس المال البشري



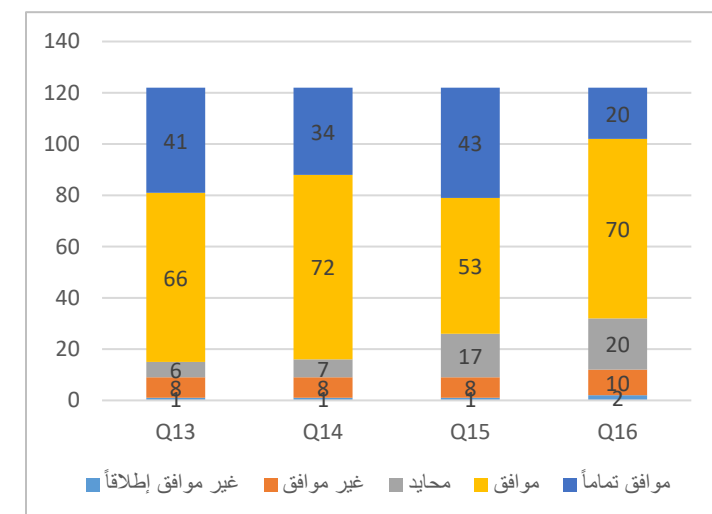
الشكل (1): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد المعرفة العلمية



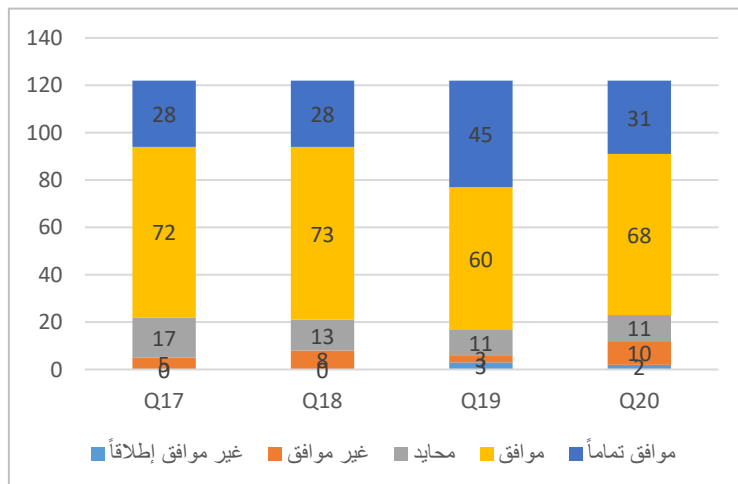
الشكل (2): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد المهارات الإدارية



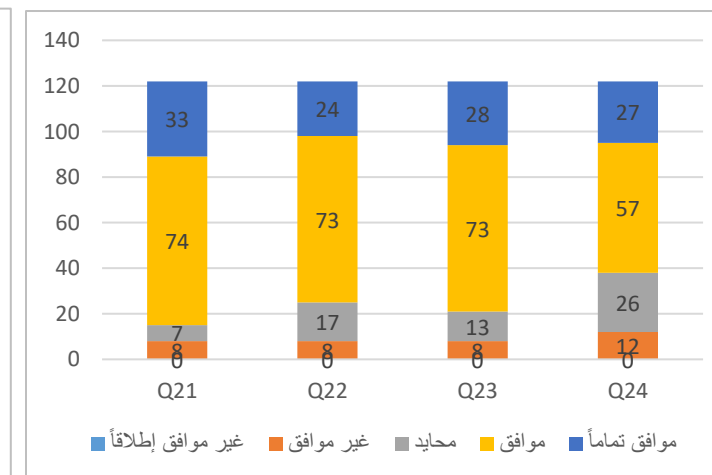
الشكل (3): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد القدرات



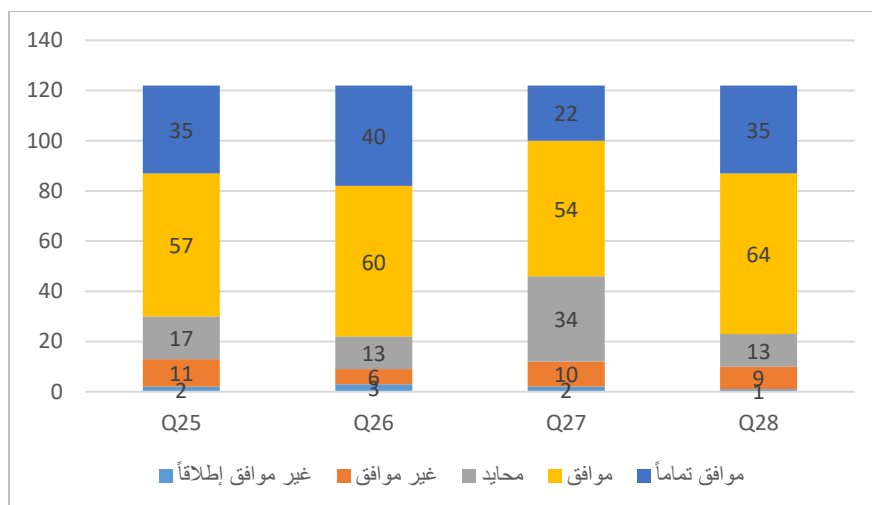
الشكل (4): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد الخبرة المهنية



الشكل (5): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد التعلم



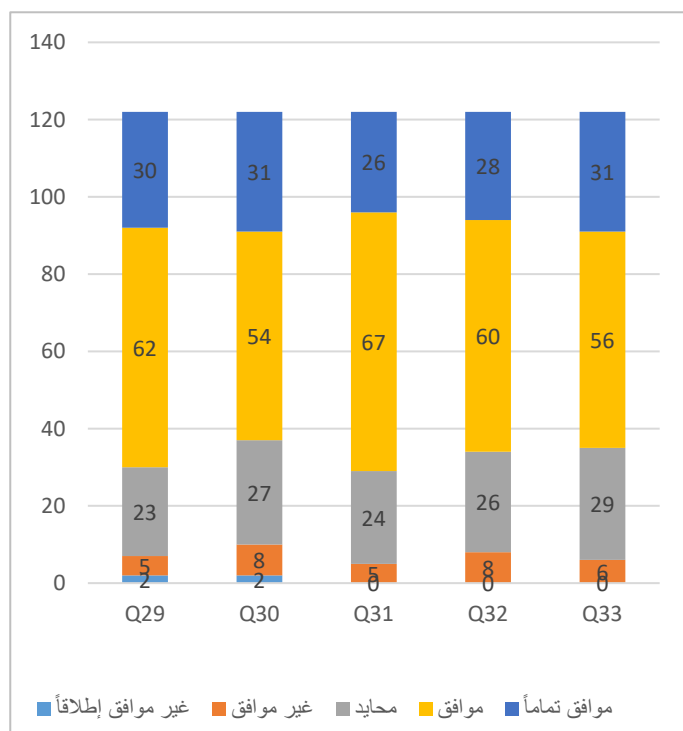
الشكل (6): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد التدريب المستمر



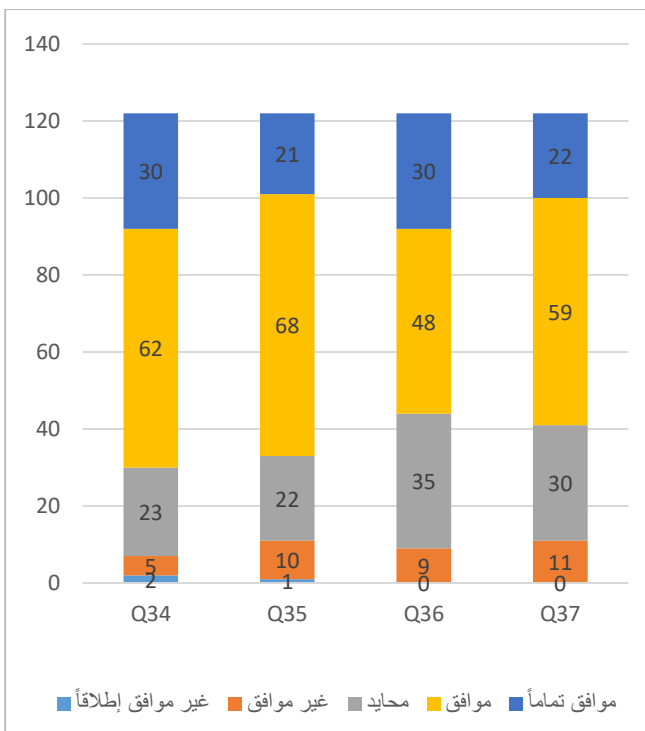
الشكل (7): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد الكفاءة الذاتية

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

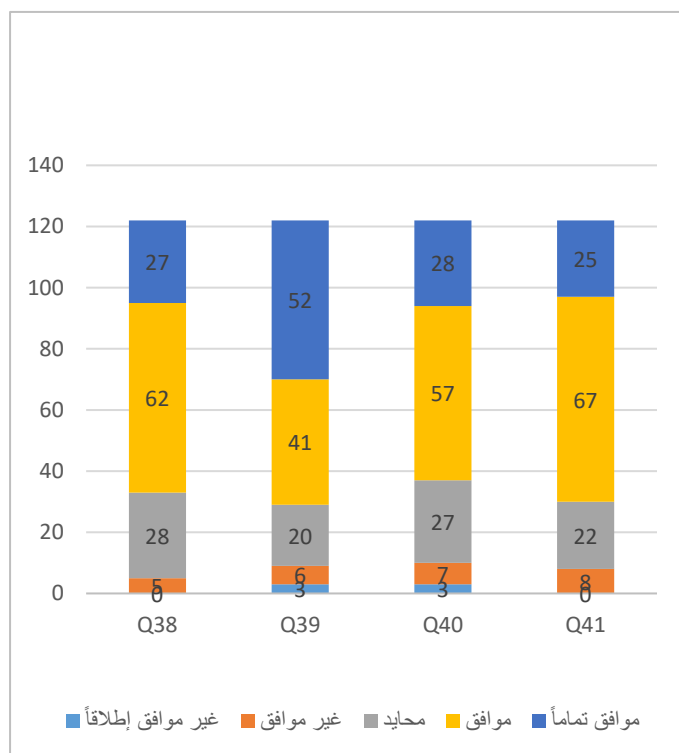
الملحق الإحصائي رقم (5): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات تحقيق الريادة الاستراتيجية



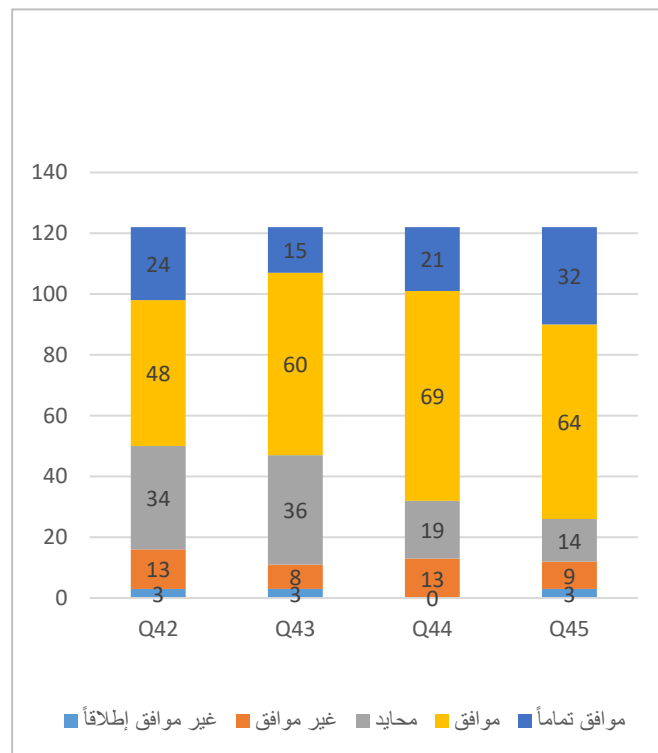
الشكل (1): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد تحقيق الابتكار



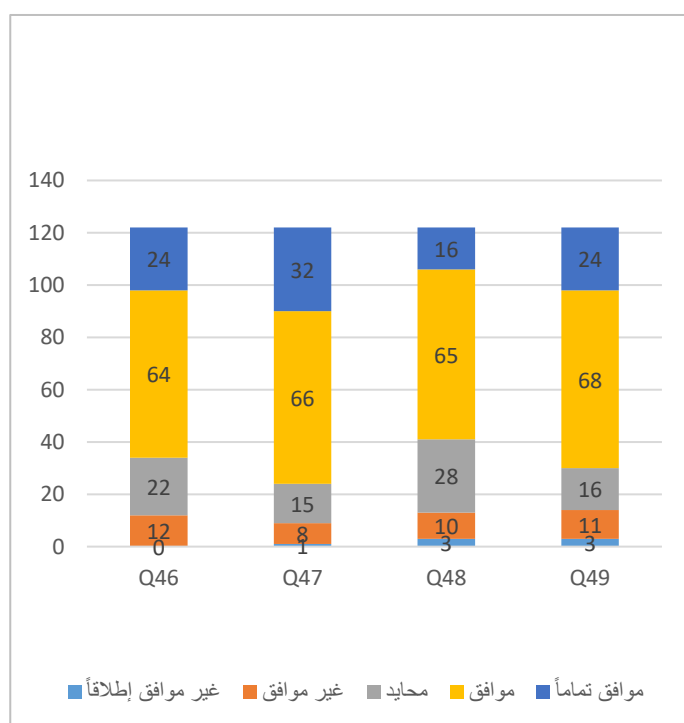
الشكل (2): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد قبول المخاطرة



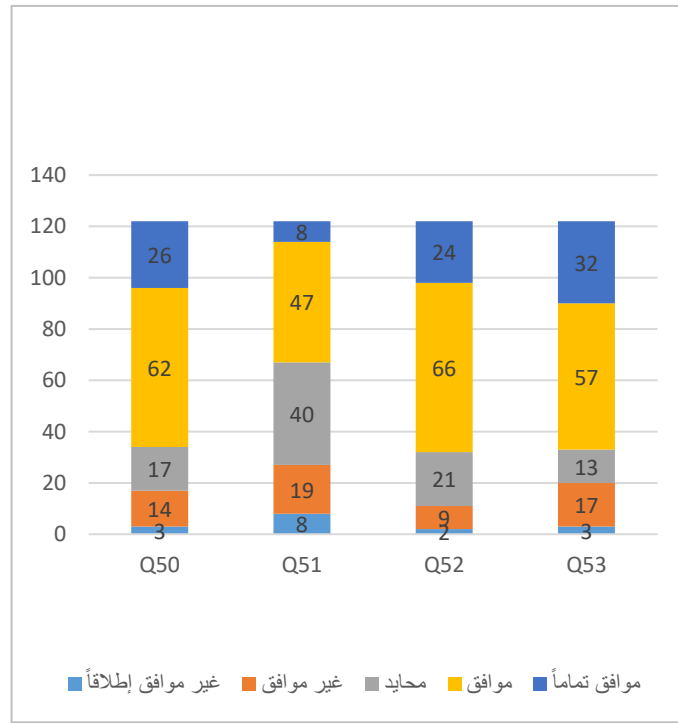
الشكل (3): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد استثمار الفرص



الشكل (4): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد تحقيق النمو



الشكل (5): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد تحقيق الرؤية

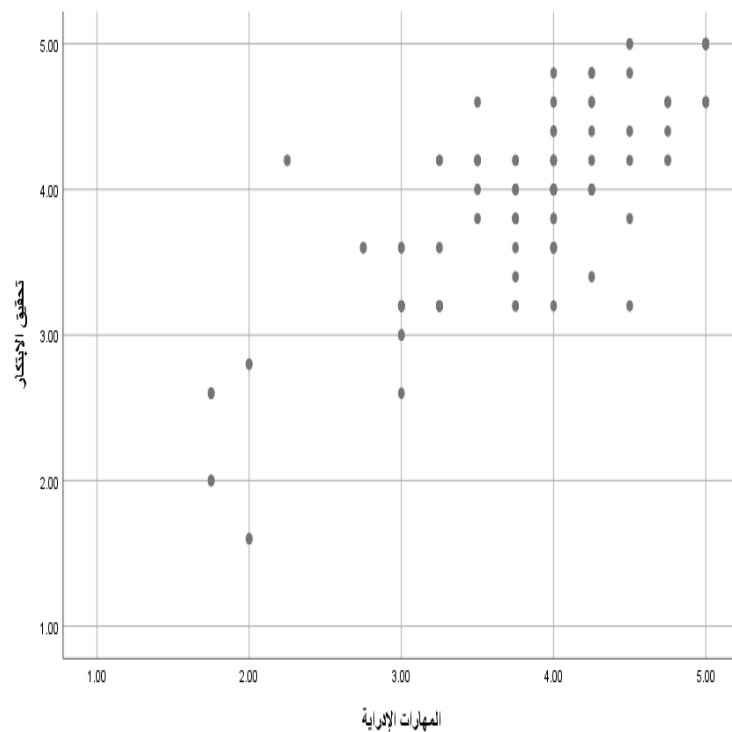
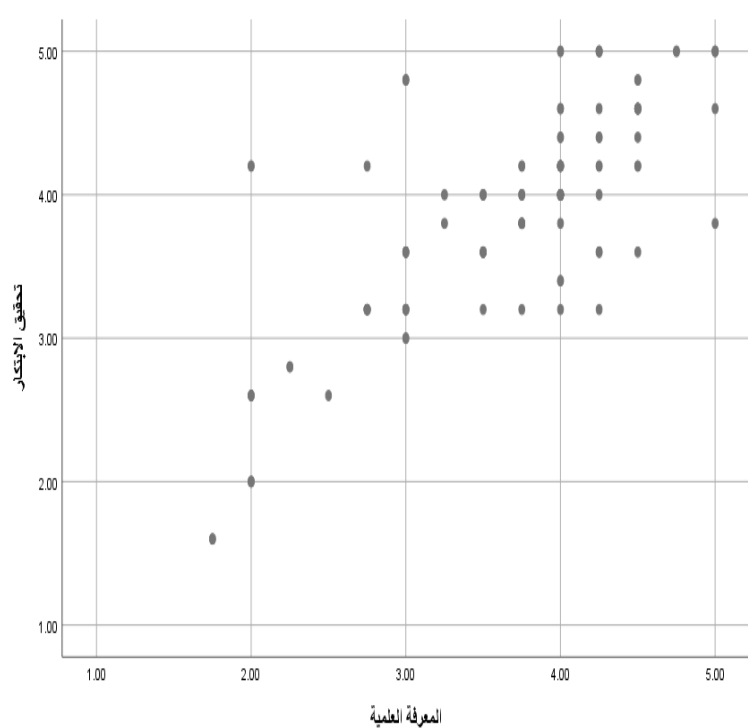


الشكل (6): توزيع إجابات المبحوثين على عبارات بعد تحقيق المرونة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

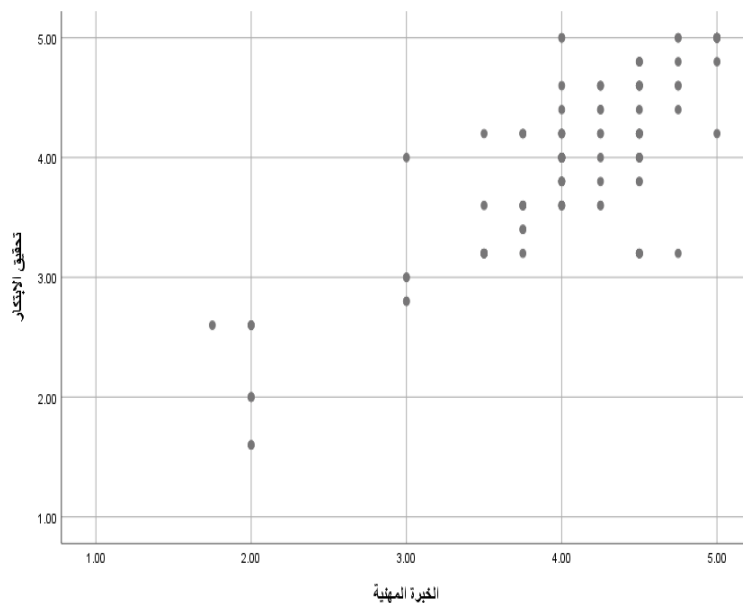
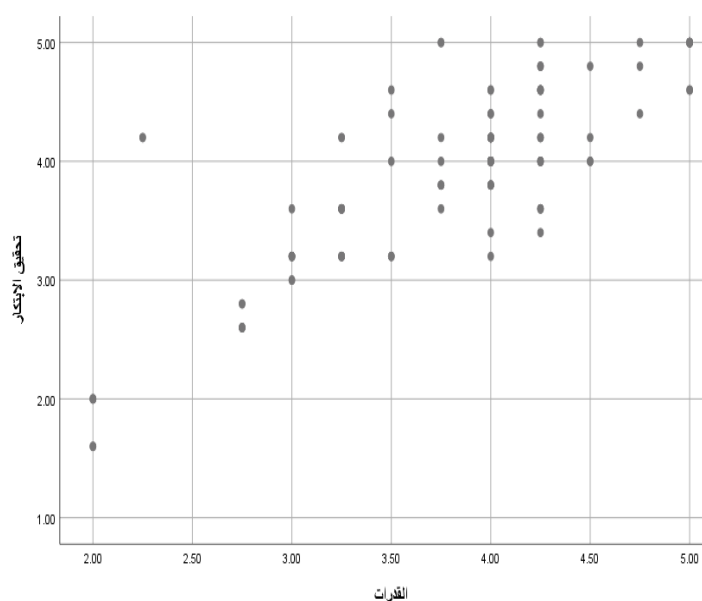
الملحق الإحصائي رقم (6):

مخطط الانتشار لعلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الابتكار



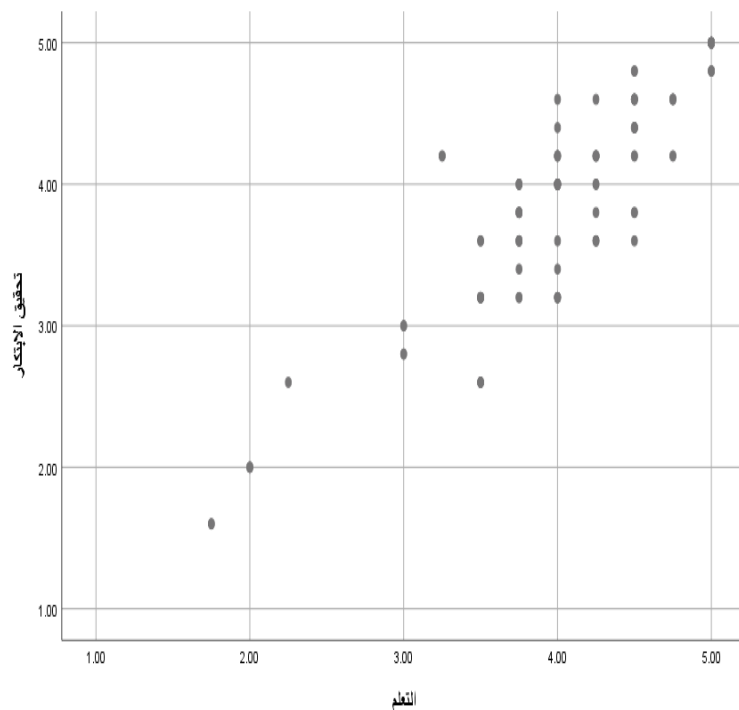
الشكل (1): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المعرفة العلمية وتحقيق الابتكار

الشكل (2): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المهارات الإدارية وتحقيق الابتكار

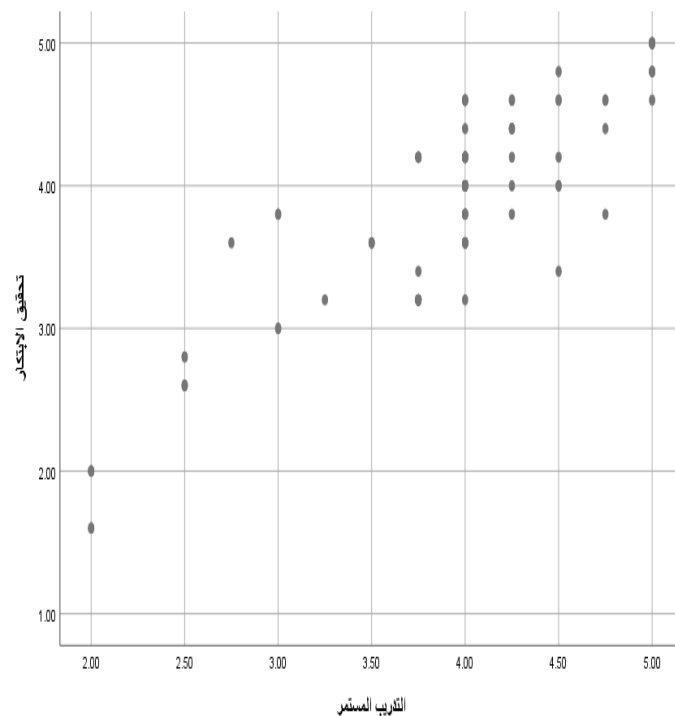


الشكل (3): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين القدرات وتحقيق الابتكار

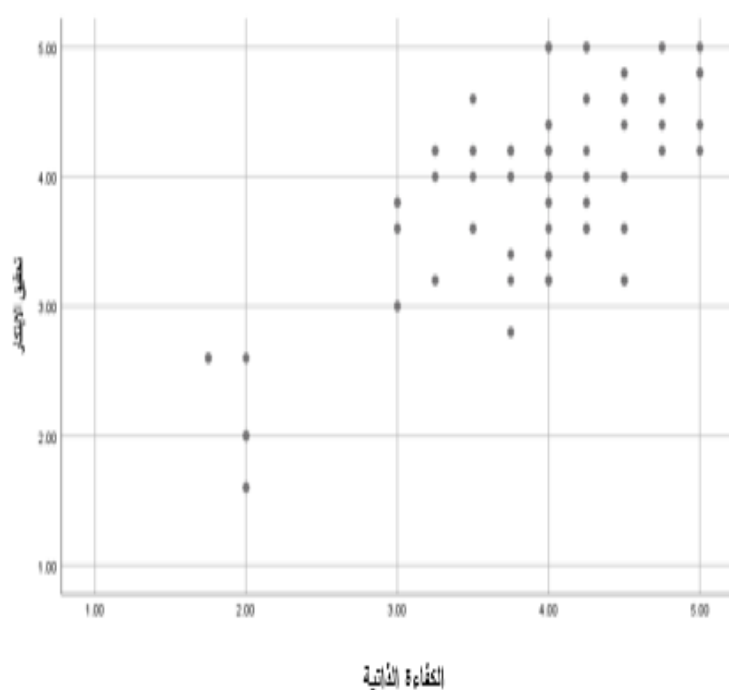
الشكل (4): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الخبرة المهنية وتحقيق الابتكار



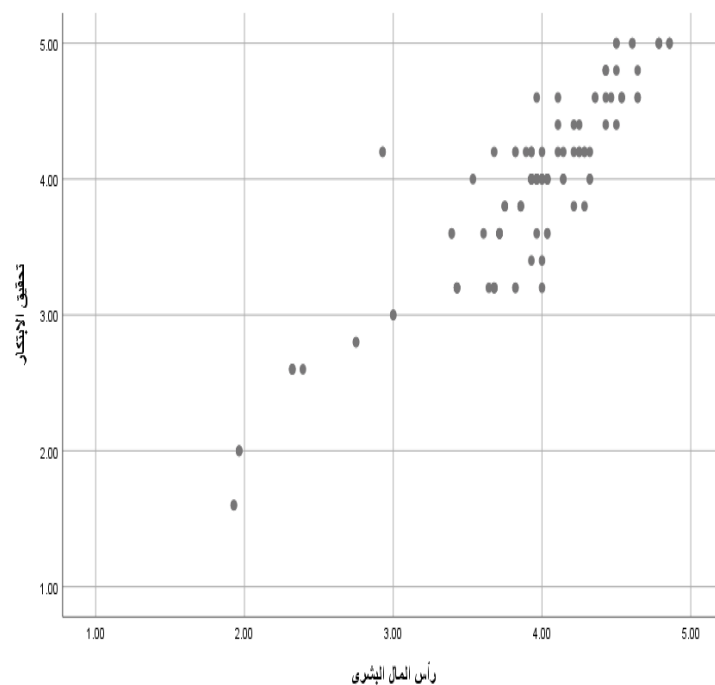
الشكل (5): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التعلم وتحقيق الابتكار



الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التدريب المستمر وتحقيق الابتكار



الشكل (7): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الكفاءة الذاتية وتحقيق الابتكار

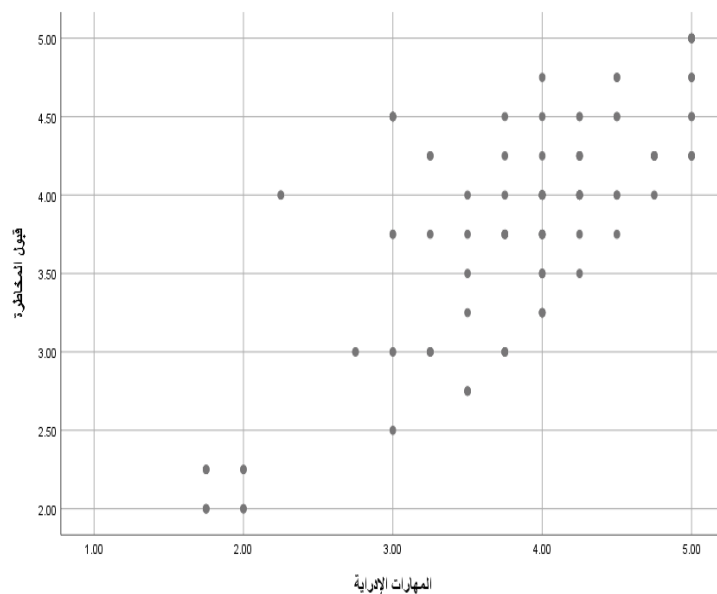
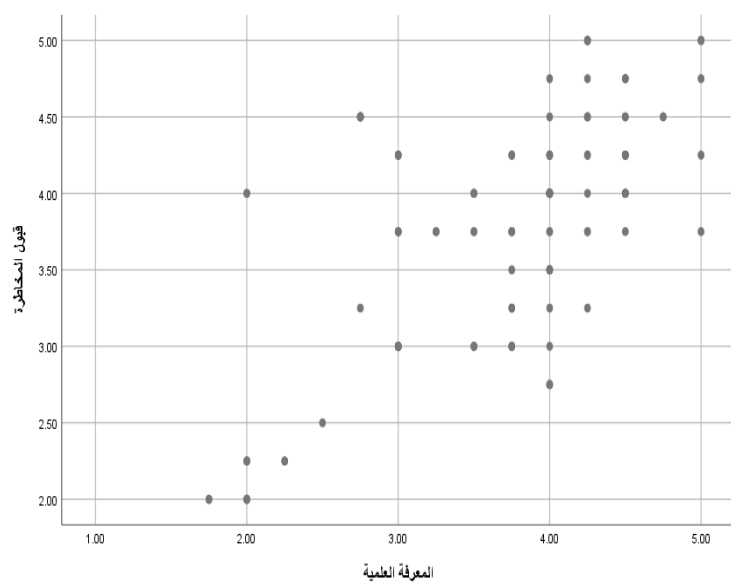


الشكل (8): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الابتكار

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

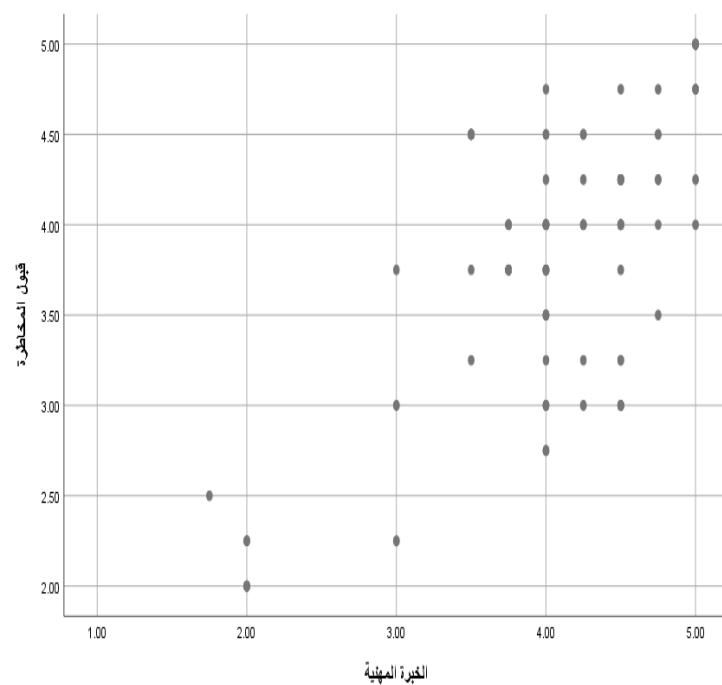
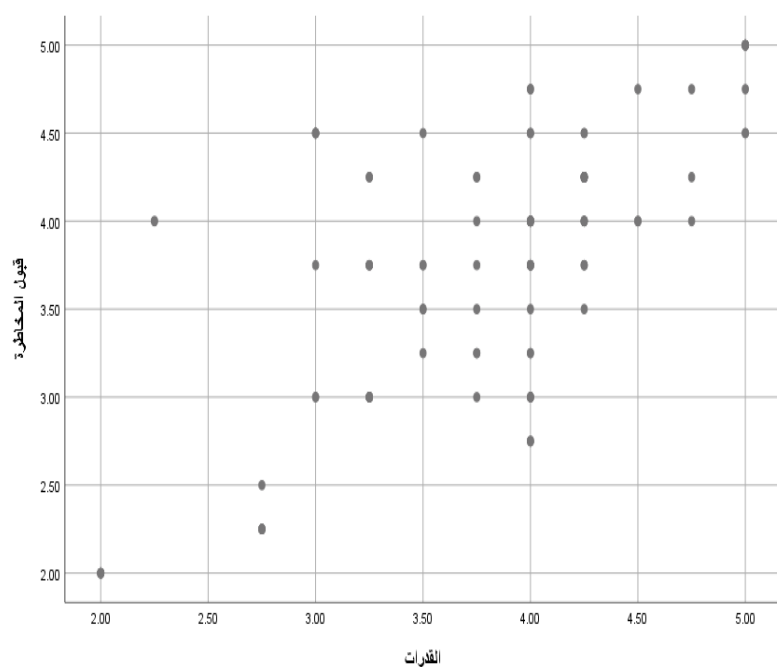
الملحق الإحصائي رقم (7)

مخطط الانتشار لعلاقة بين عبارات أبعاد رأس المال البشري وقبول المخاطرة



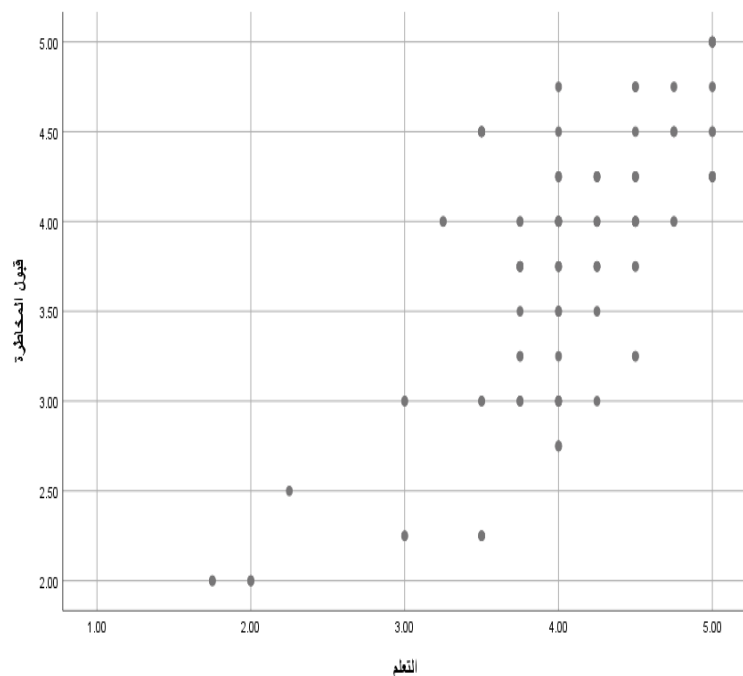
الشكل (1): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المعرفة العلمية وقبول المخاطرة

الشكل (2): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المهارات الإدارية وقبول المخاطرة

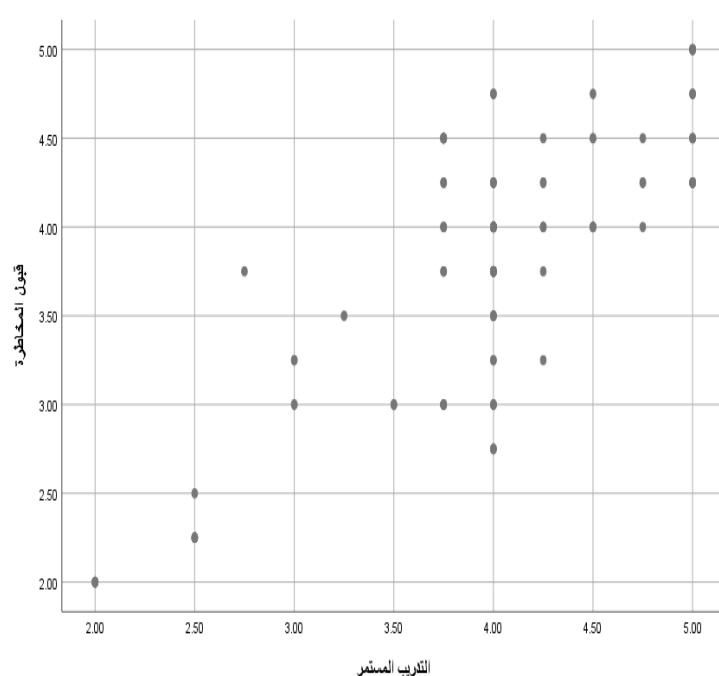


الشكل (4): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين القدرات وقبول المخاطرة

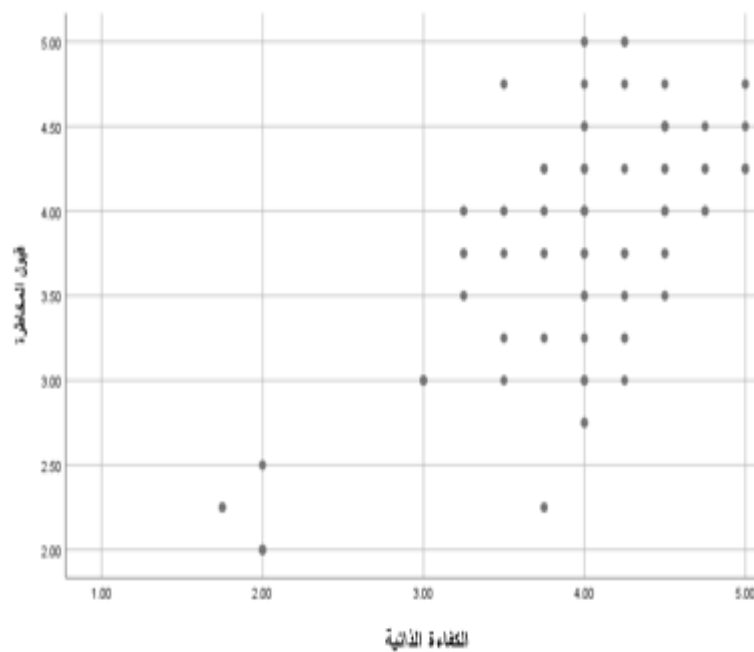
الشكل (5): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الخبرة المهنية وقبول المخاطرة



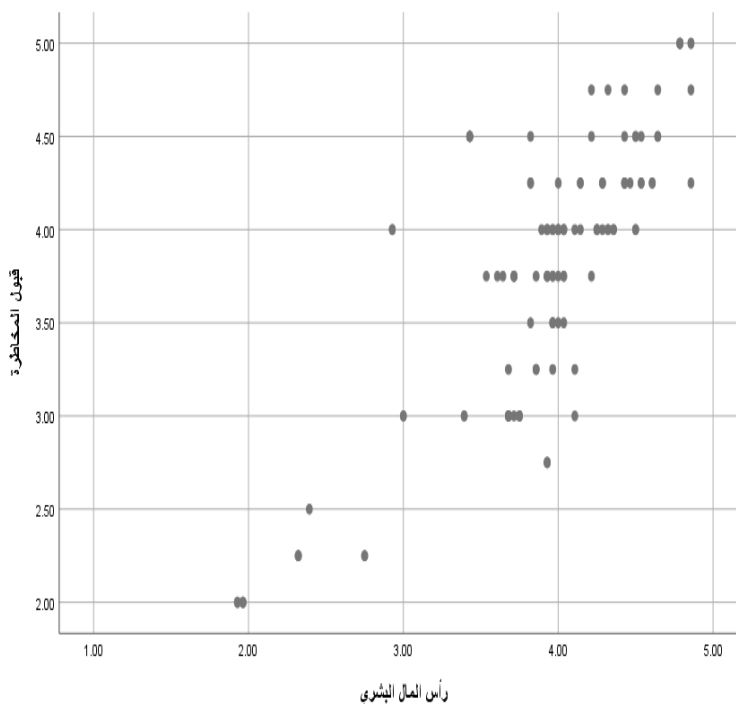
الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التعلم وقبول المخاطرة



الشكل (7): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التدريب المستمر وقبول المخاطرة



الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الكفاءة الذاتية وقبول المخاطرة

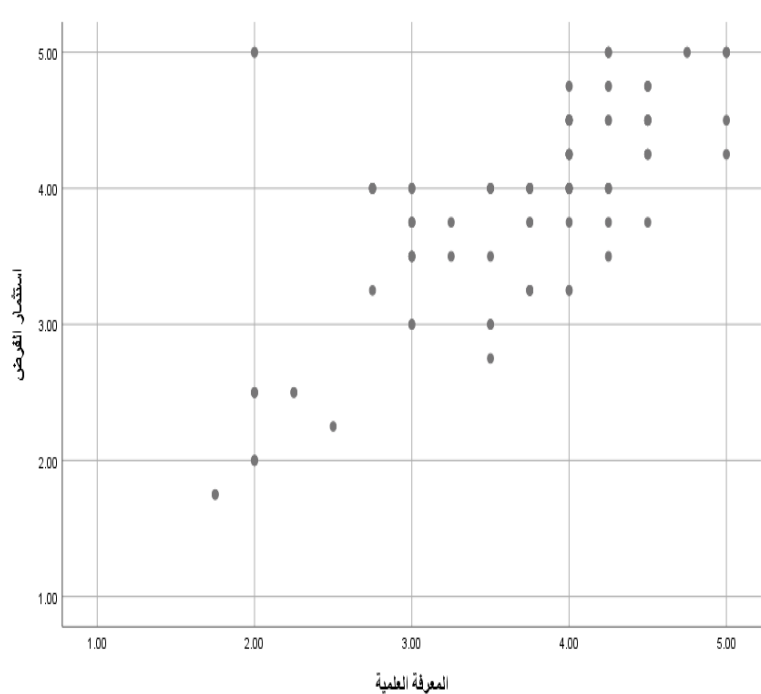


الشكل (7): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين رأس المال البشري وقبول المخاطرة

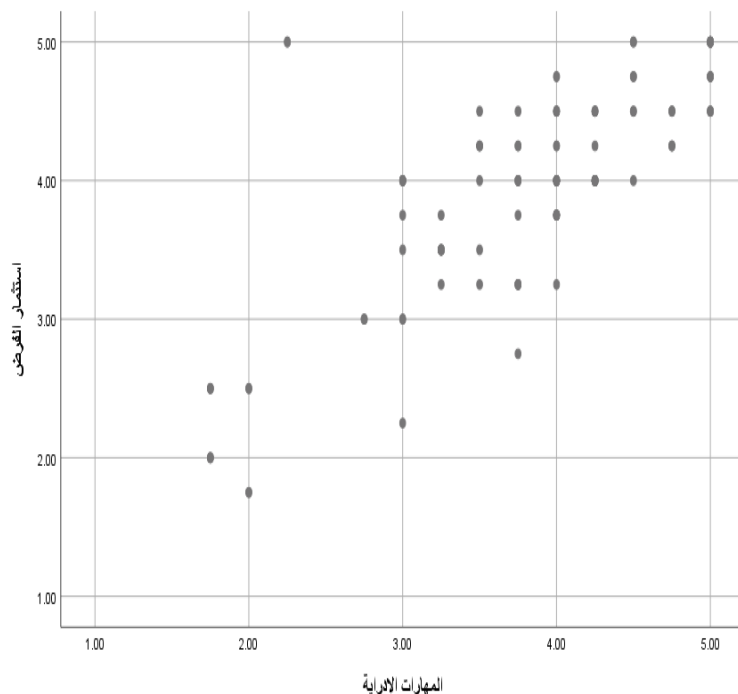
المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الملحق الإحصائي رقم (8)

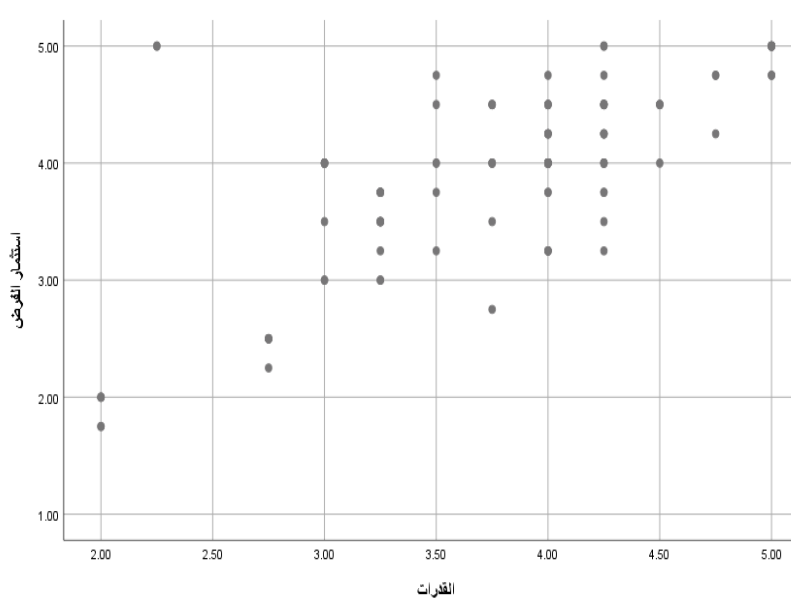
مخطط الانتشار لعلاقة بين عبارات رأس المال البشري واستثمار الفرص



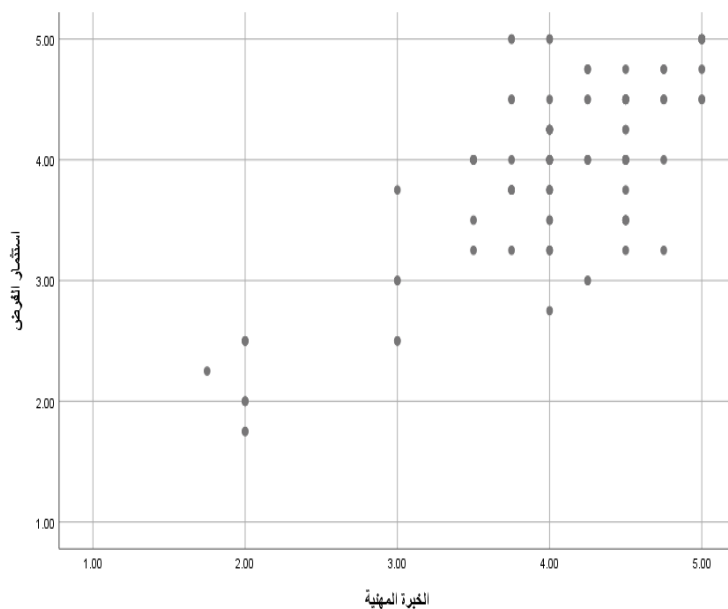
الشكل (1): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المعرفة العلمية واستثمار الفرص



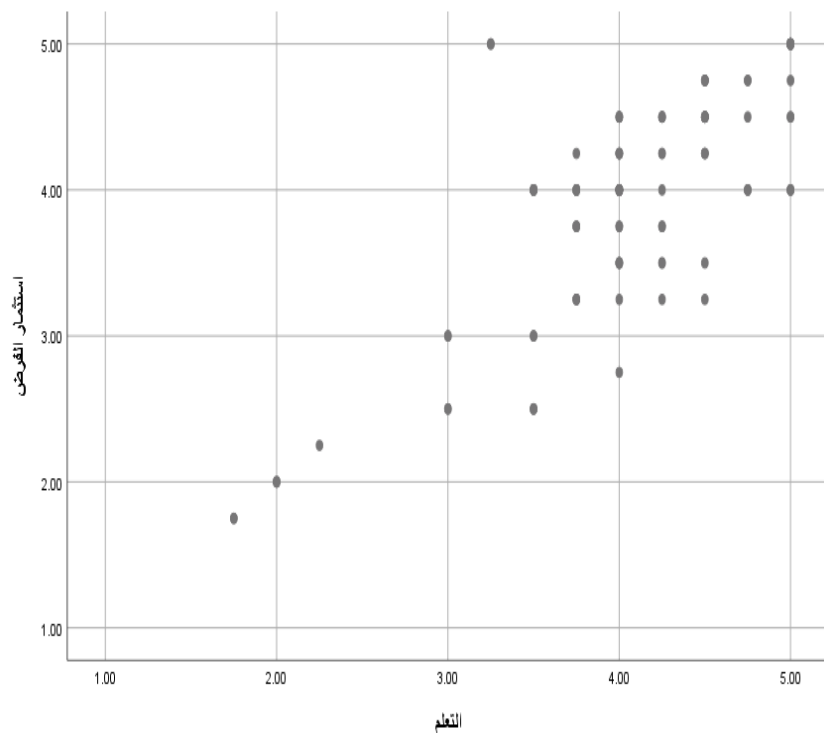
الشكل (2): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المهارات الإدارية واستثمار الفرص



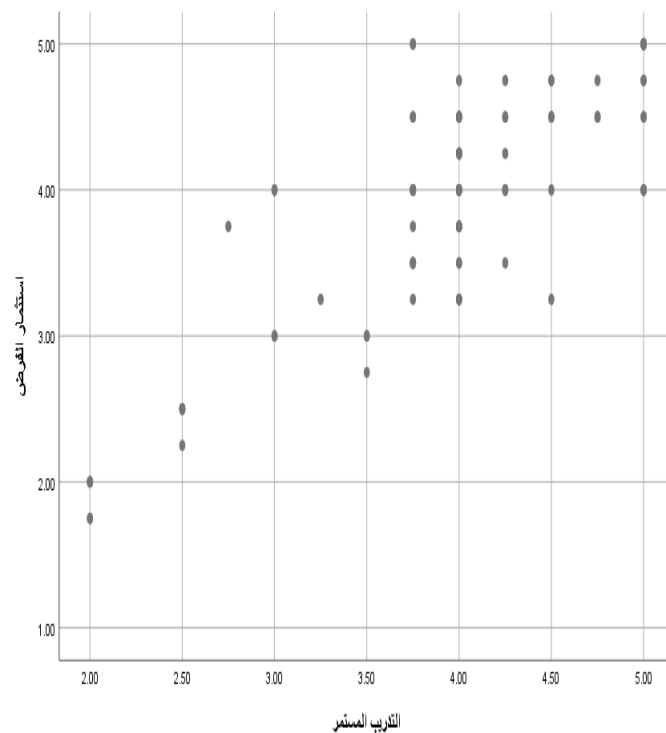
الشكل (3): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين القدرات واستثمار الفرص



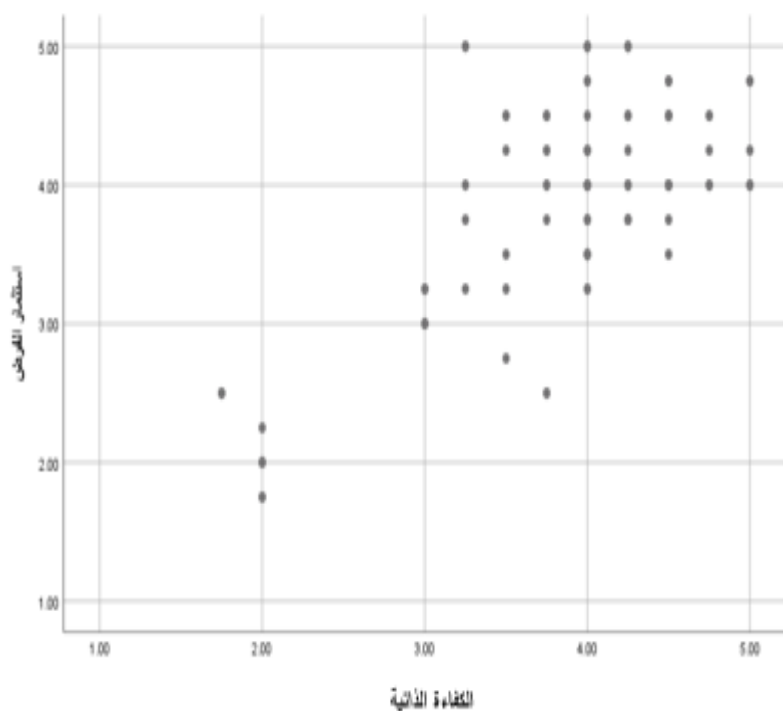
الشكل (4): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الخبرة المهنية واستثمار الفرص



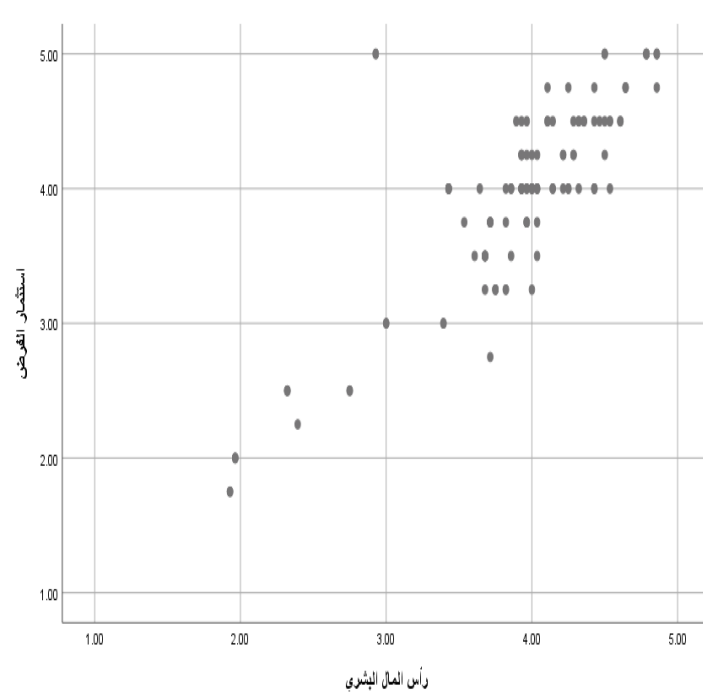
الشكل (5): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التعلّم واستثمار الفرص



الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التدريب المستمر واستثمار الفرص



الشكل (7): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الكفاءة الذاتية واستثمار الفرص

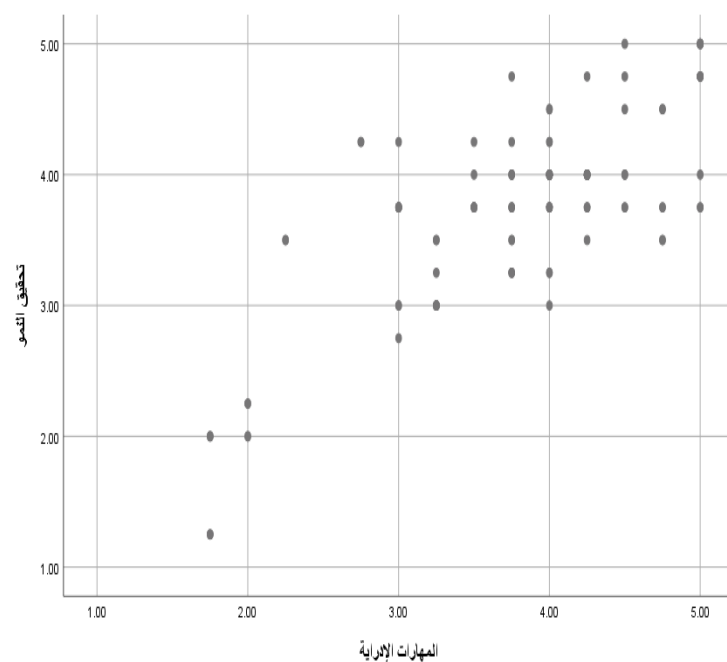
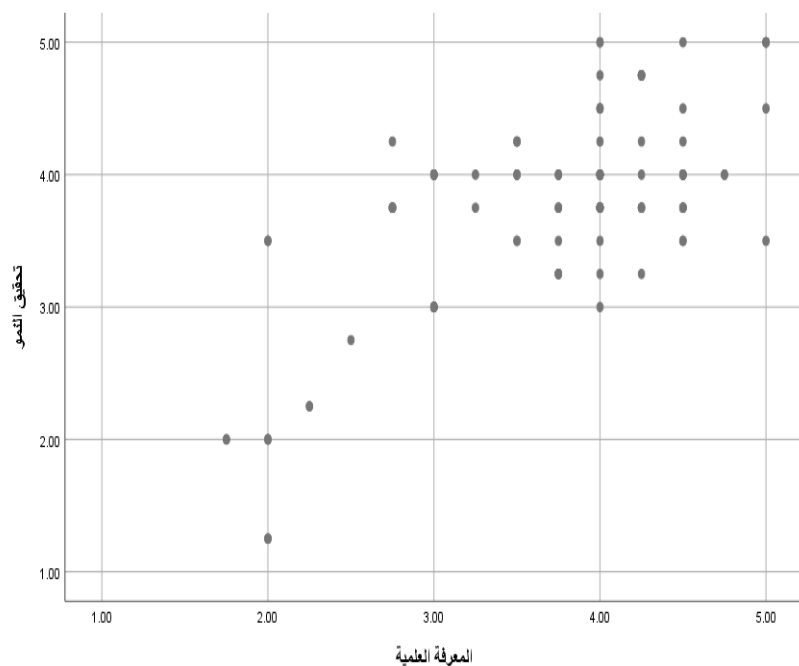


الشكل (8): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين رأس المال البشري واستثمار الفرص

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

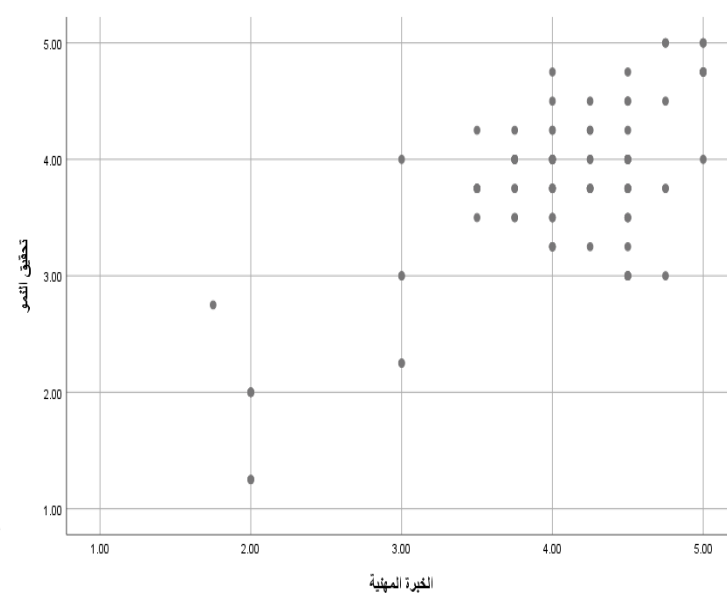
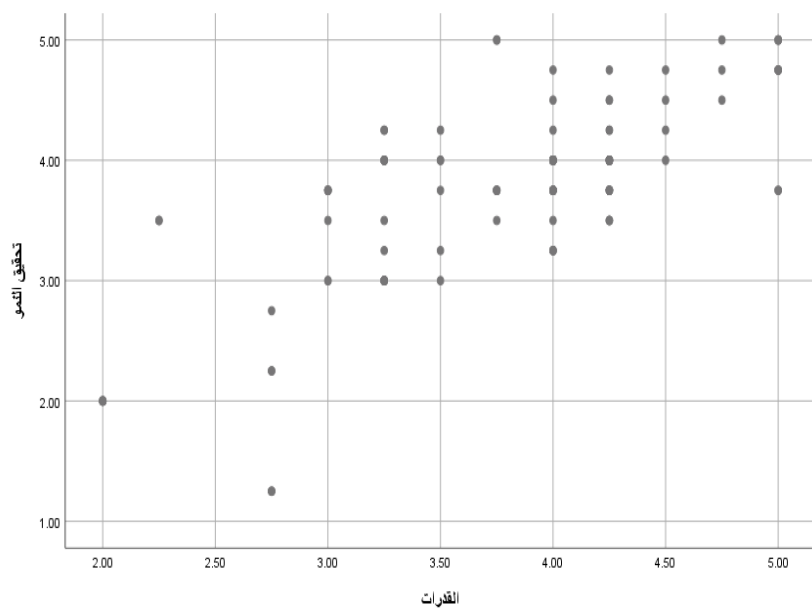
الملحق الإحصائي رقم (9)

مخطط الانتشار لعلاقة بين عبارات رأس المال البشري وتحقيق النمو



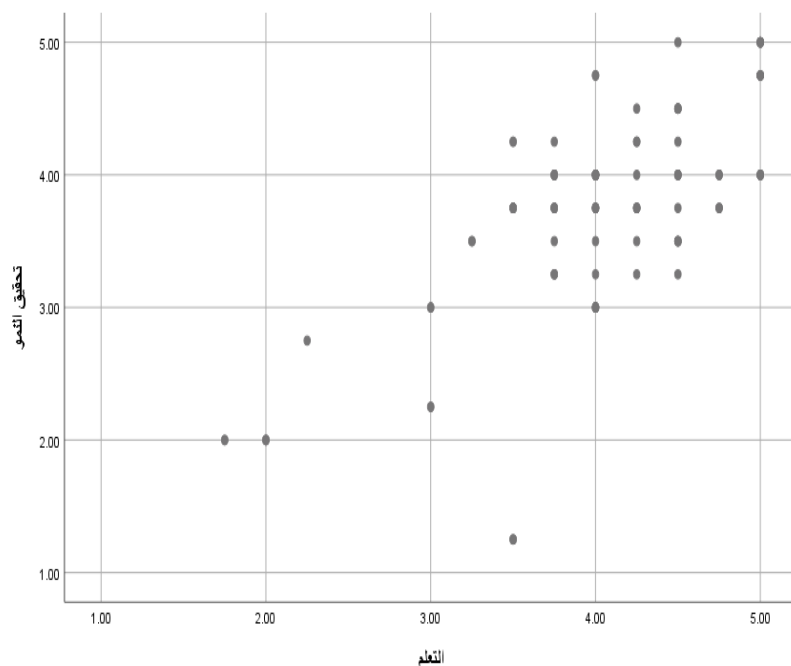
الشكل (1): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المعرفة العلمية وتحقيق النمو

الشكل (2): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المهارات الإدارية وتحقيق النمو

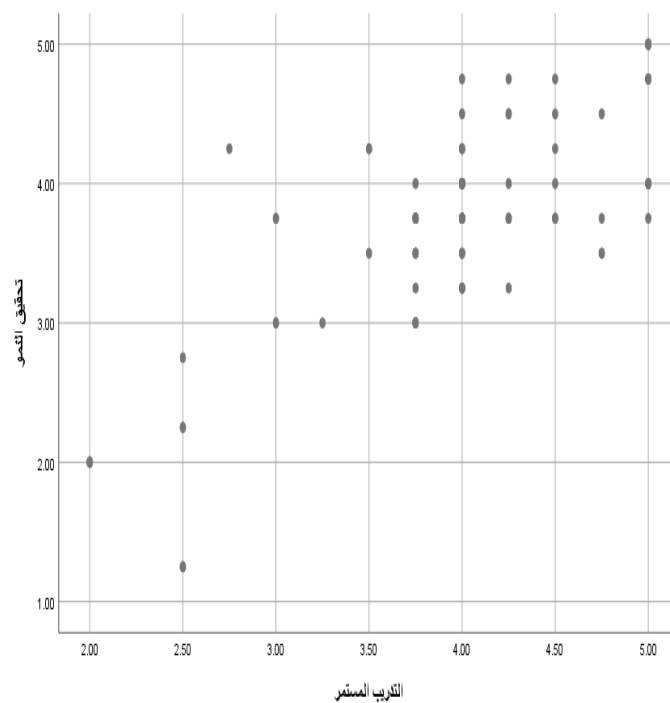


الشكل (3): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين القدرات وتحقيق النمو

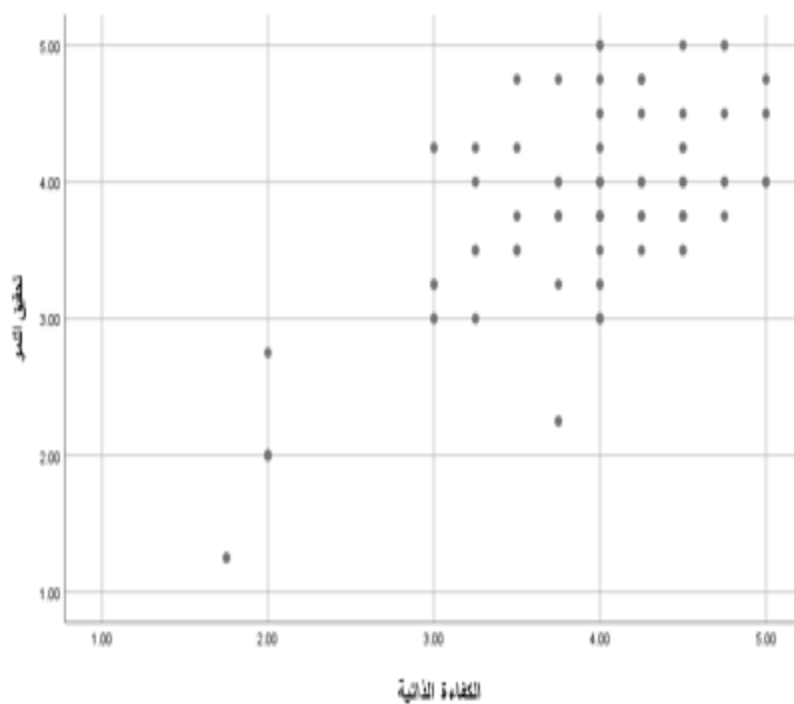
الشكل (4): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الخبرة المهنية وتحقيق النمو



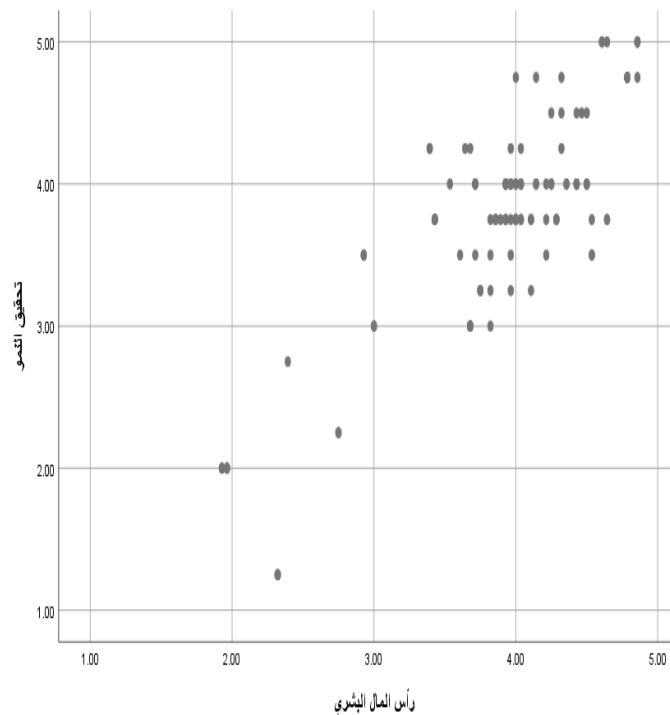
الشكل (5): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التعلم وتحقيق النمو



الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التدريب المستمر وتحقيق النمو



الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الكفاءة الذاتية وتحقيق النمو

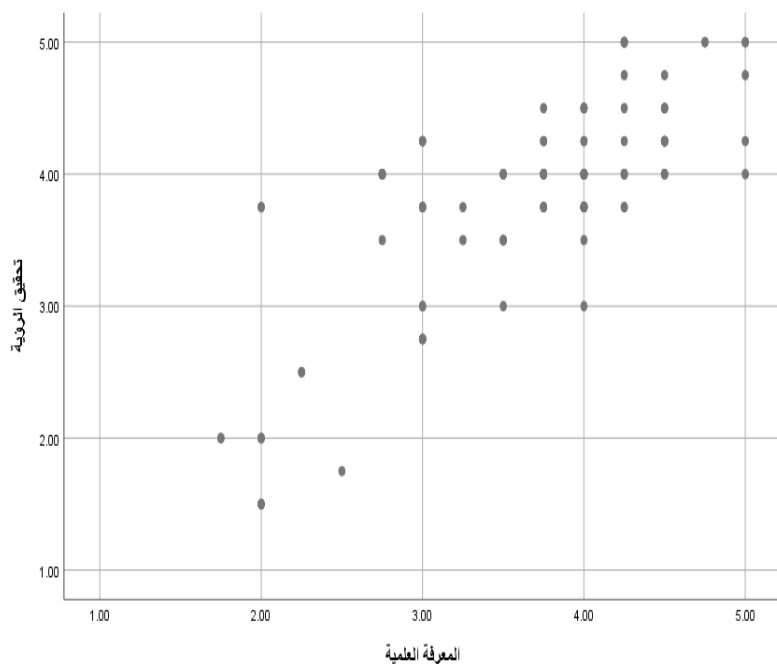


الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق النمو

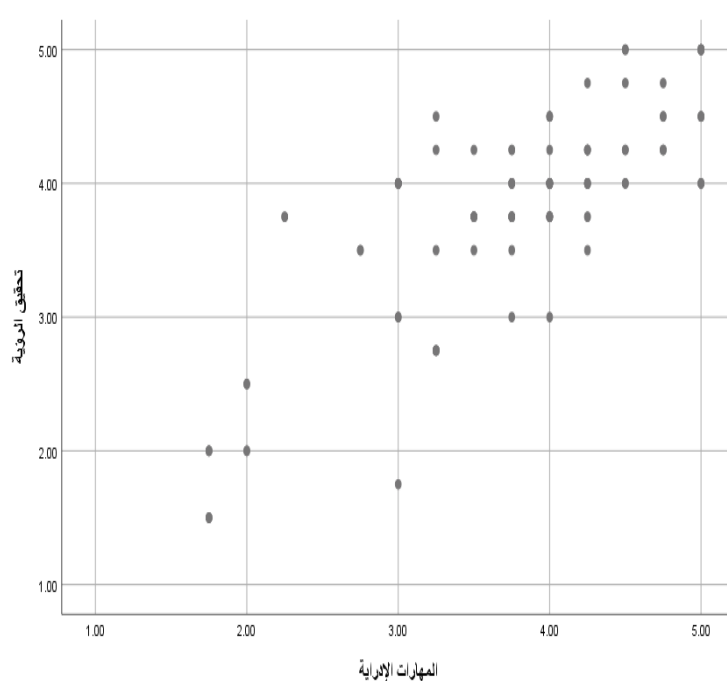
المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الملحق الإحصائي رقم (10)

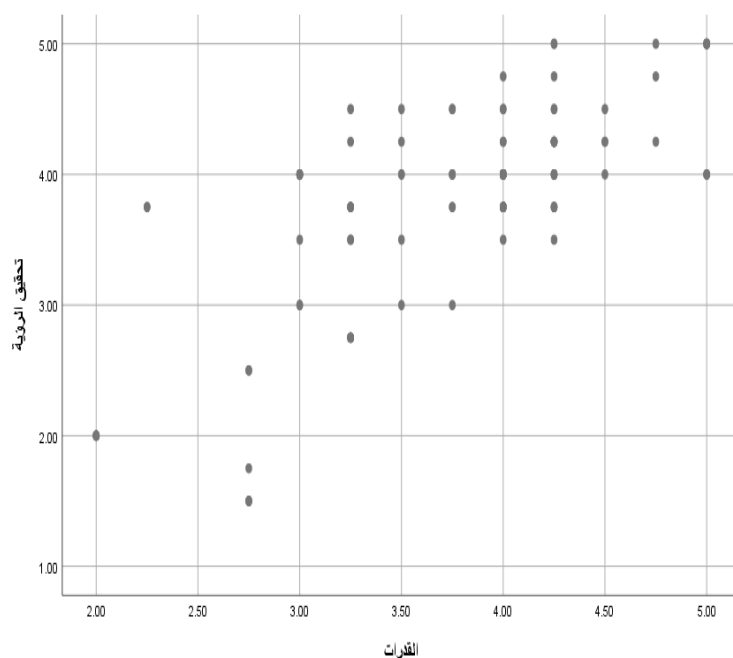
مخطط الانتشار لعلاقة بين أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الرؤية



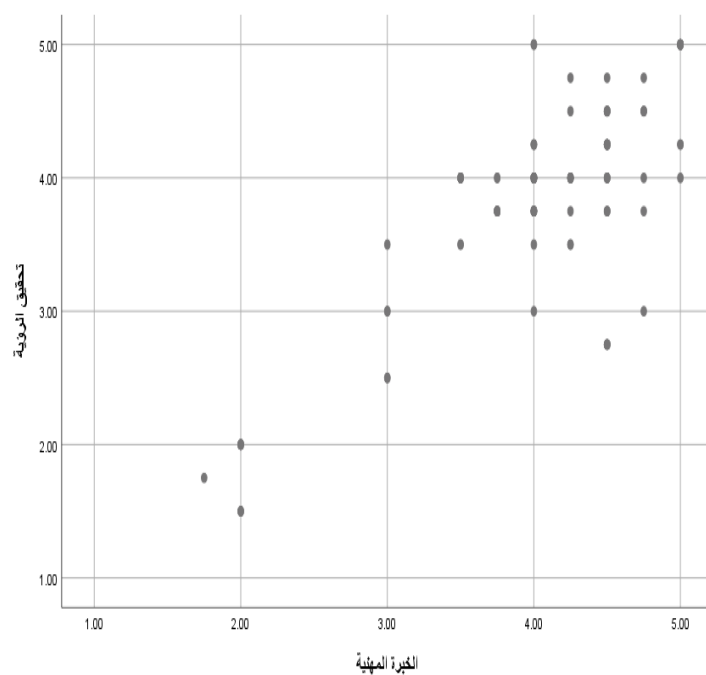
الشكل (1): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المعرفة العلمية وتحقيق الرؤية



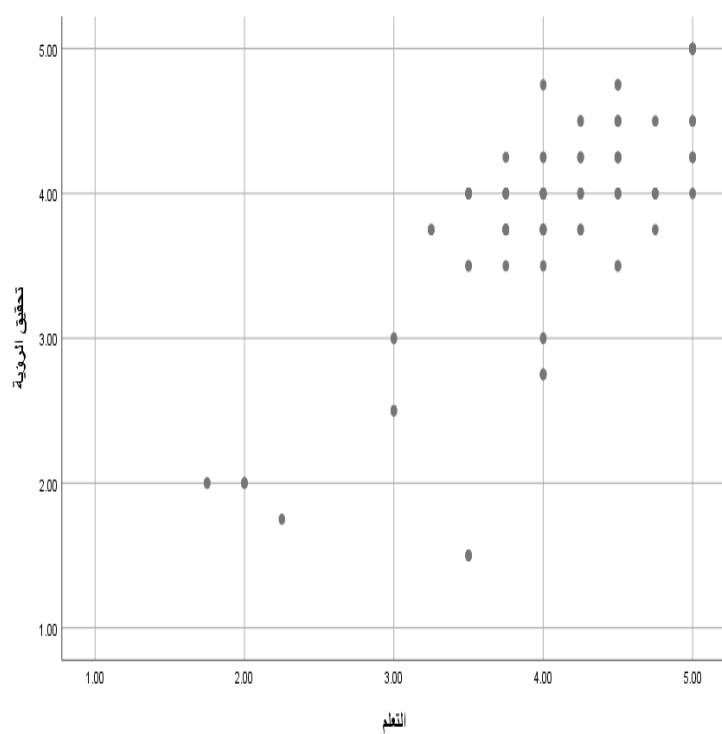
الشكل (2): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المهارات الإدارية وتحقيق الرؤية



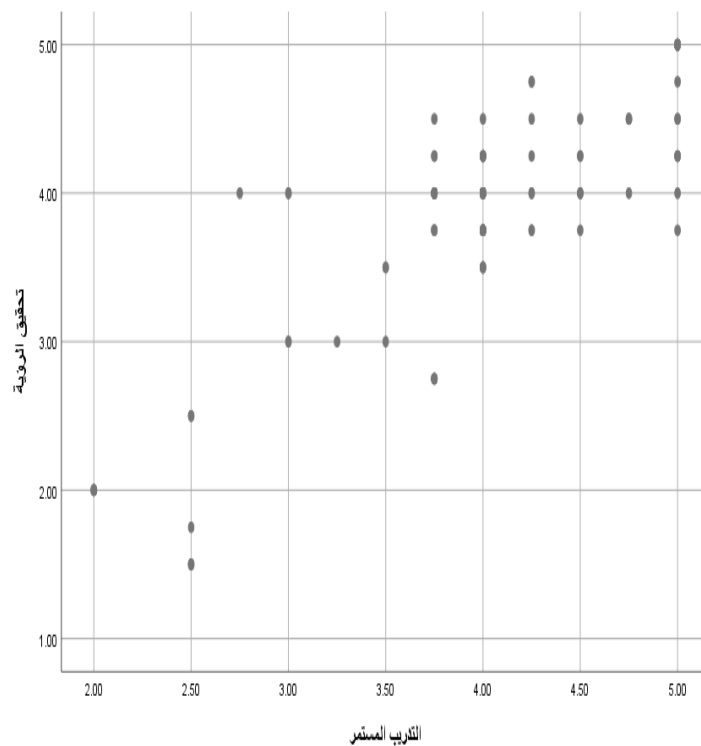
الشكل (3): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين القدرات وتحقيق الرؤية



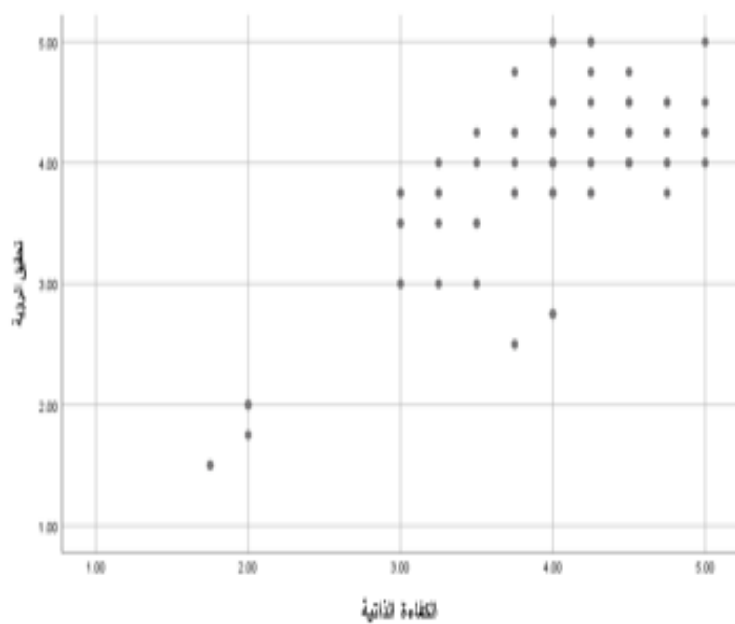
الشكل (4): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الخبرة المهنية وتحقيق الرؤية



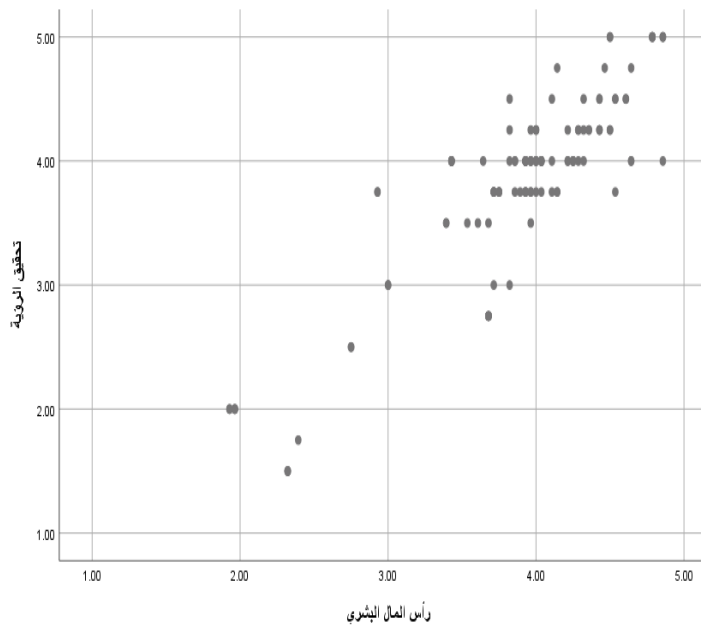
الشكل (5): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التعلم وتحقيق الرؤية



الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التدريب المستمر وتحقيق الرؤية



الشكل (7): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الكفاءة الذاتية وتحقيق الرؤية

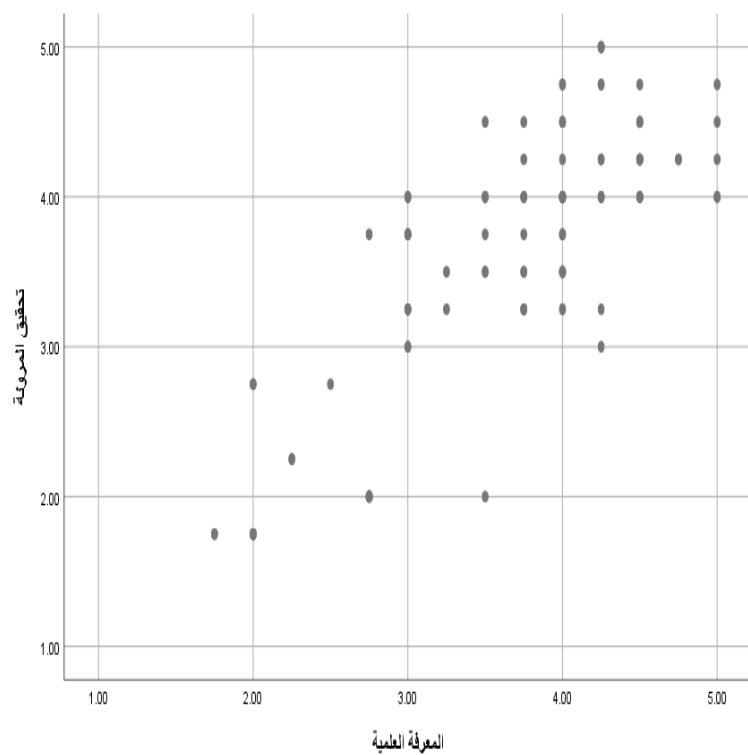


الشكل (8): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق الرؤية

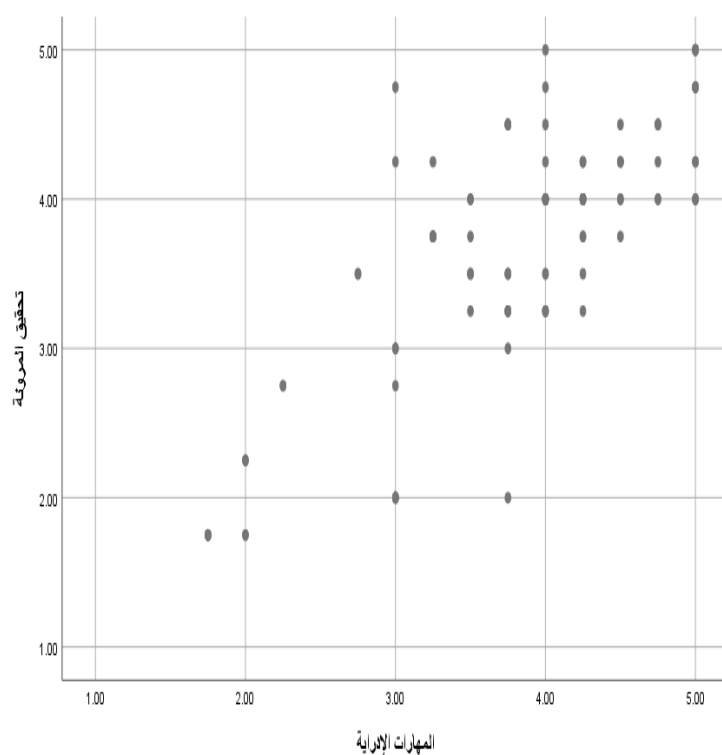
المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الملحق الإحصائي رقم (11)

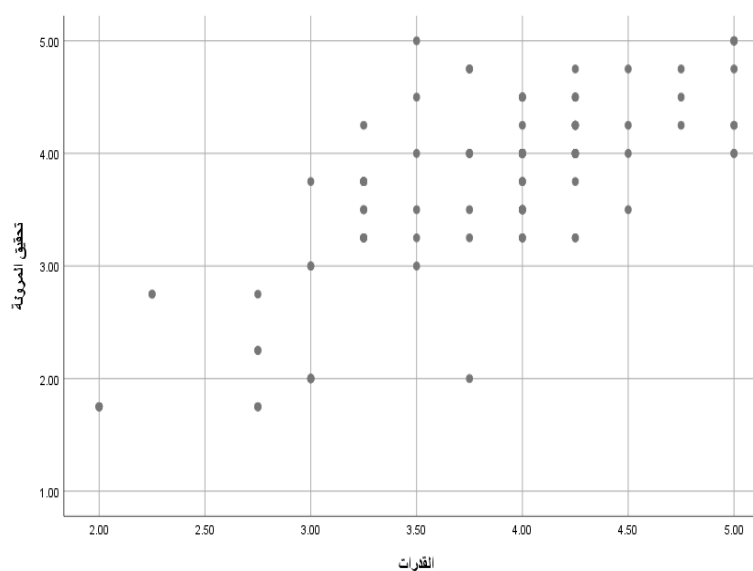
مخطط الانتشار لعلاقة بين عبارات أبعاد رأس المال البشري وتحقيق المرونة



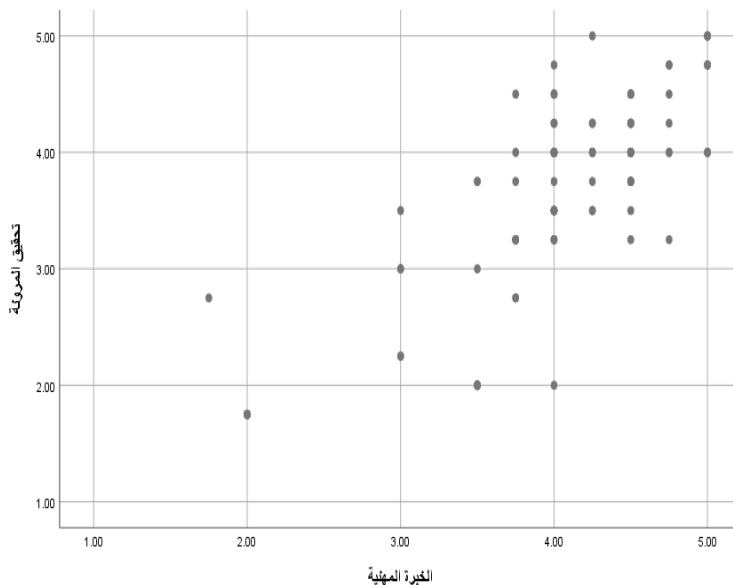
الشكل (1): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المعرفة العلمية وتحقيق المرونة



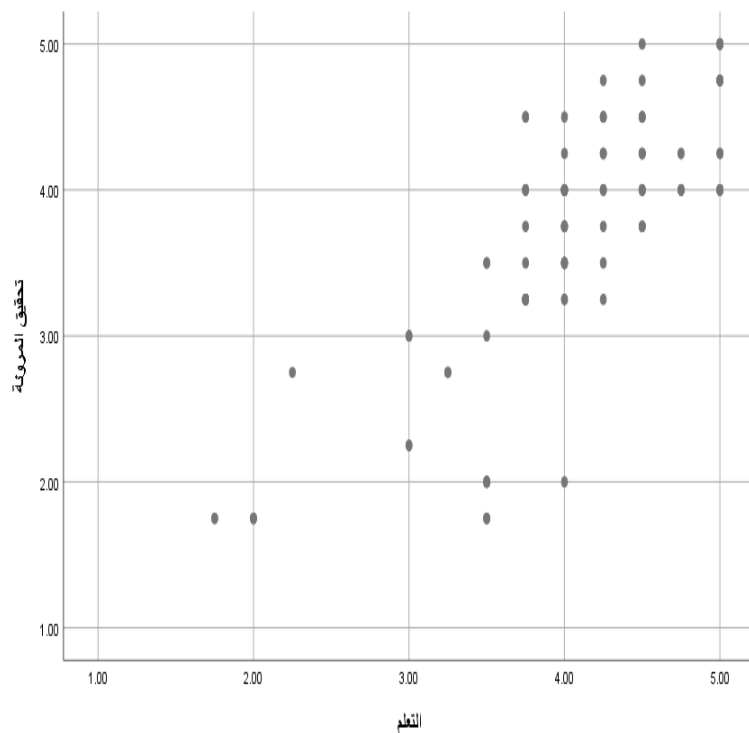
الشكل (2): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين المهارات الإدارية وتحقيق المرونة



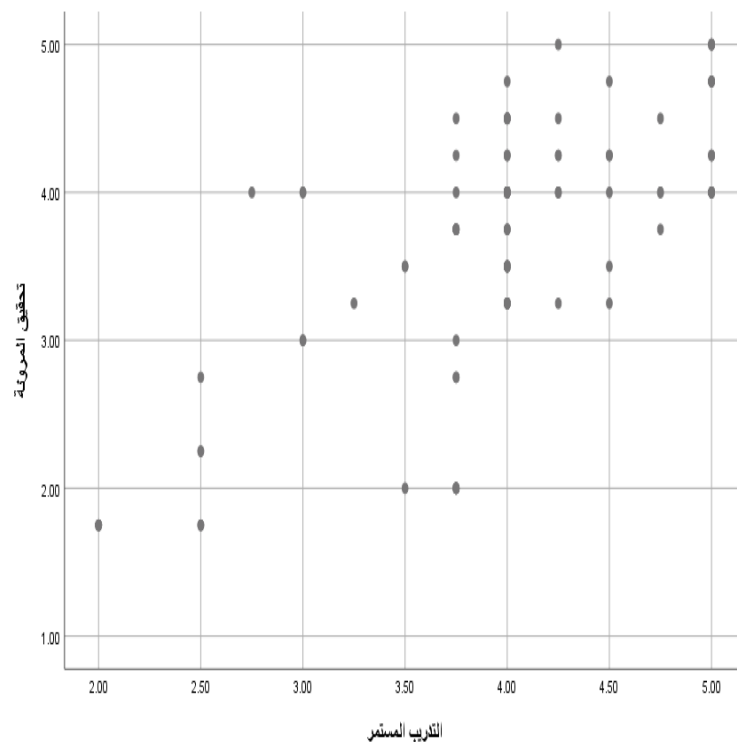
الشكل (3): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين القدرات وتحقيق المرونة



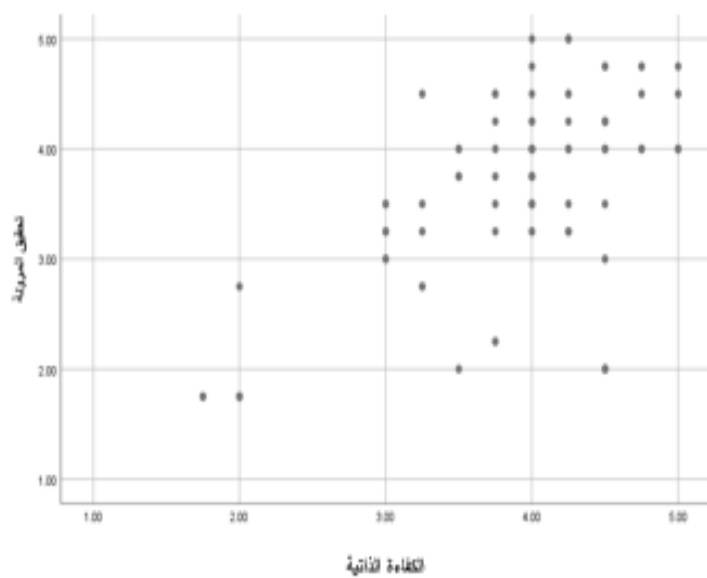
الشكل (4): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الخبرة المهنية وتحقيق المرونة



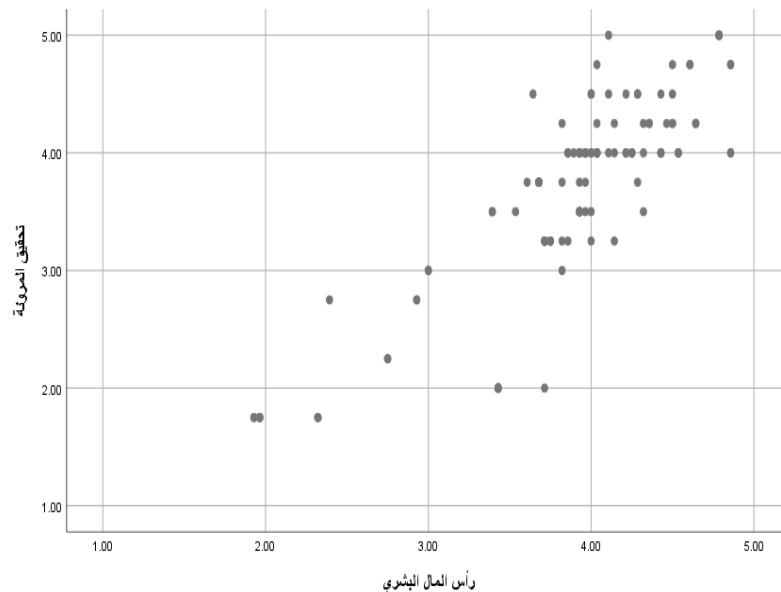
الشكل (5): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التعلّم وتحقيق المرونة



الشكل (6): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين التدريب المستمر وتحقيق المرونة



الشكل (7): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين الكفاءة الذاتية وتحقيق المرونة

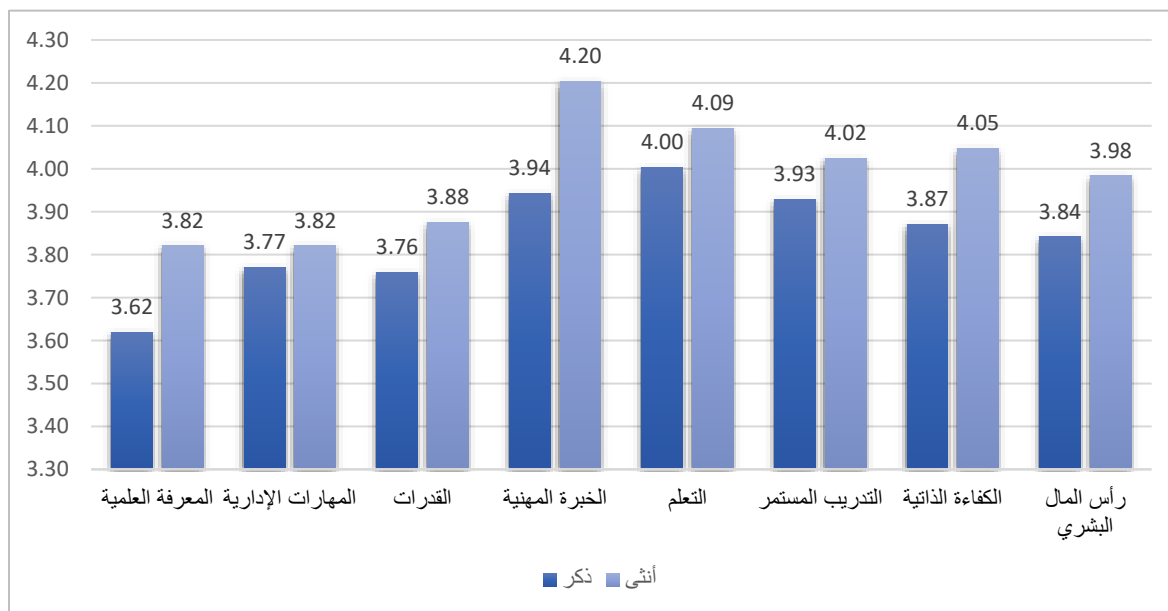


الشكل (8): مخطط الانتشار لشكل العلاقة بين رأس المال البشري وتحقيق المرونة

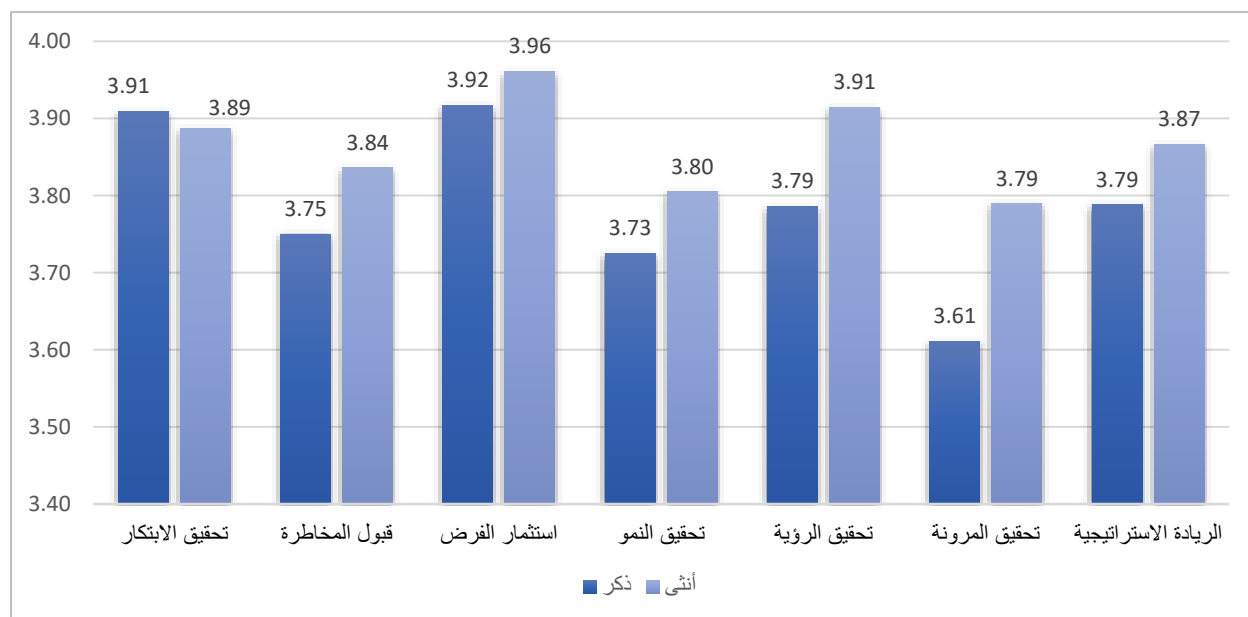
المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الملحق الإحصائي رقم (12)

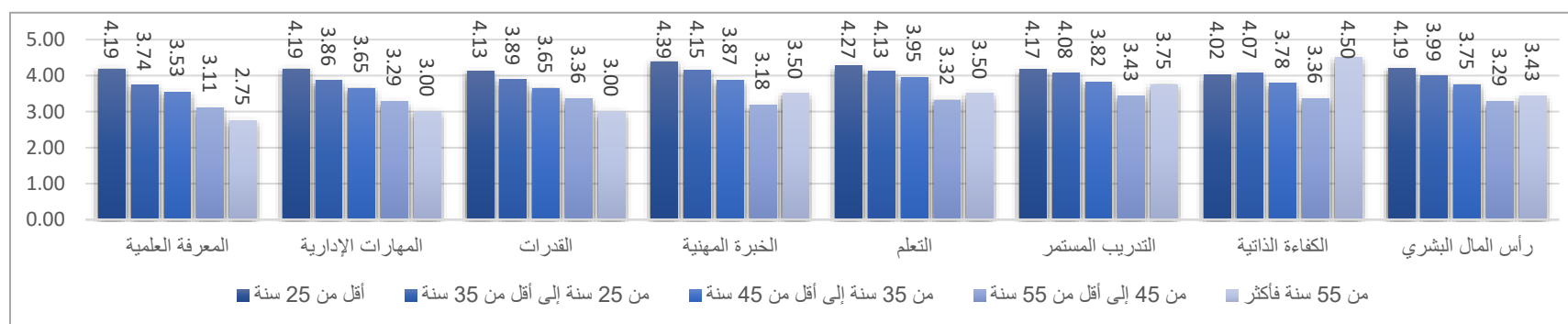
متوسط كل بعد من أبعاد رأس المال البشري وتحقيق الريادة الاستراتيجية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية الآتية: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، نمط الشخصية، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل في المنظمة)



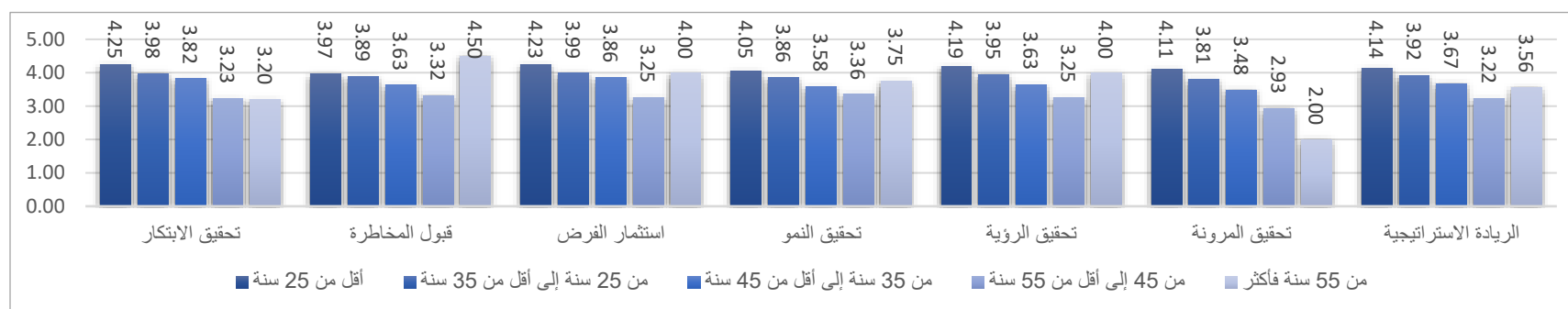
الشكل (1): متوسط كل بعد من أبعاد رأس المال البشري حسب الجنس



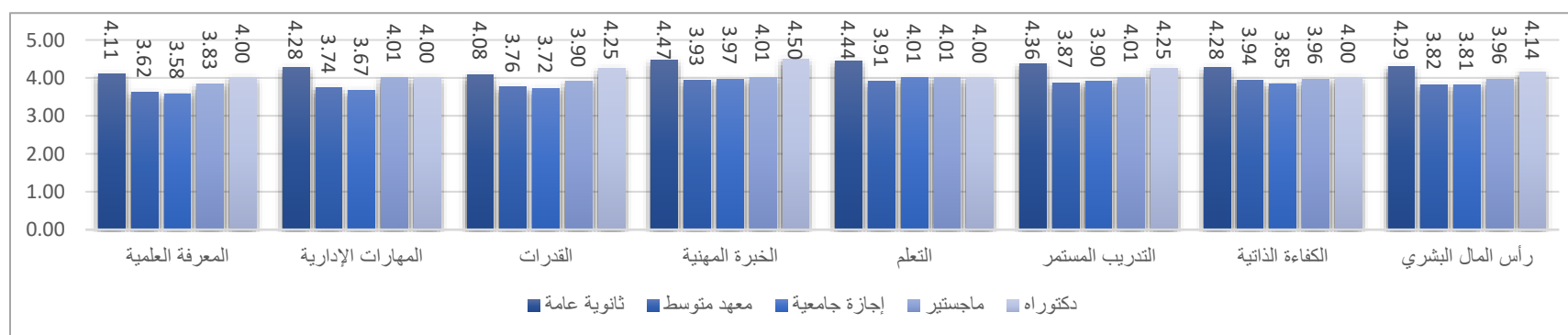
الشكل (2): متوسط كل بعد من أبعاد تحقيق الريادة الاستراتيجية حسب الجنس



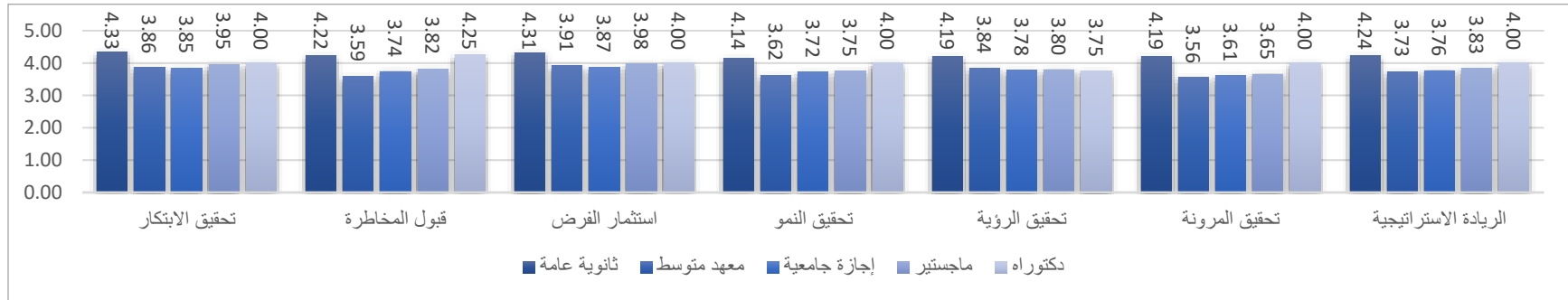
الشكل (3): متوسط كل بعد من أبعاد رأس المال البشري حسب العمر



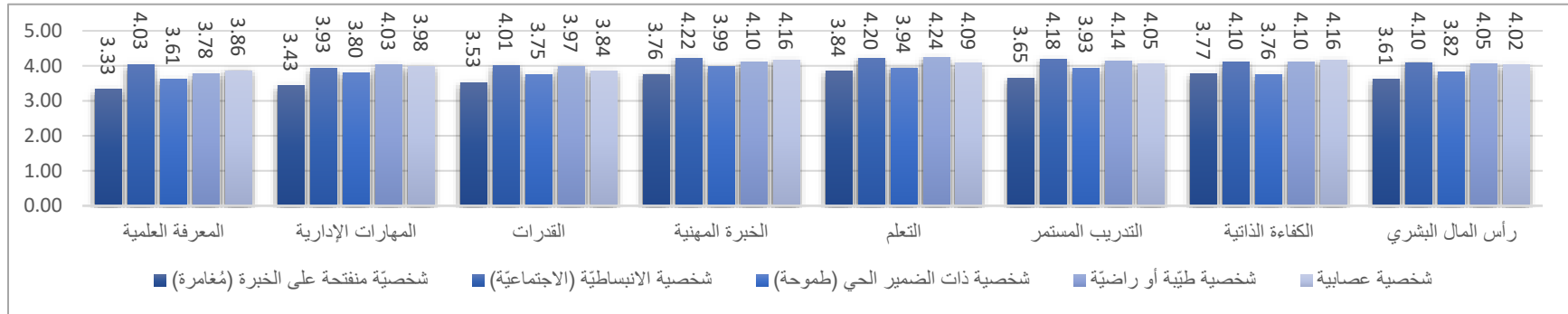
الشكل (4): متوسط كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية حسب العمر



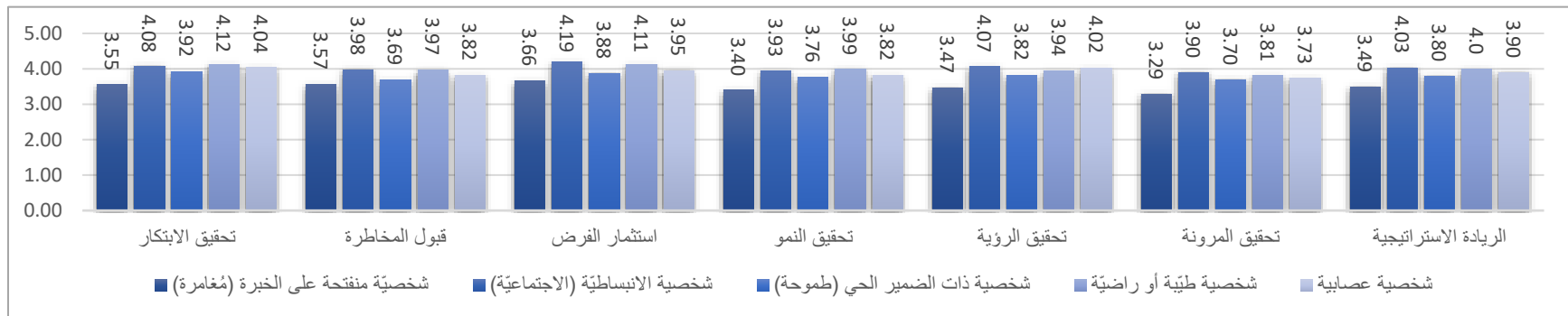
الشكل (5): متوسط كل بعد من أبعاد رأس المال البشري حسب المؤهل العلمي



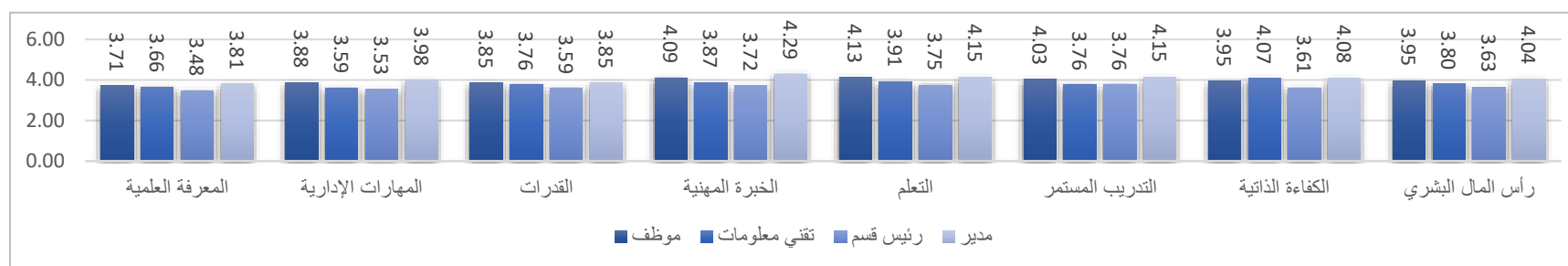
الشكل (6): متوسط كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي



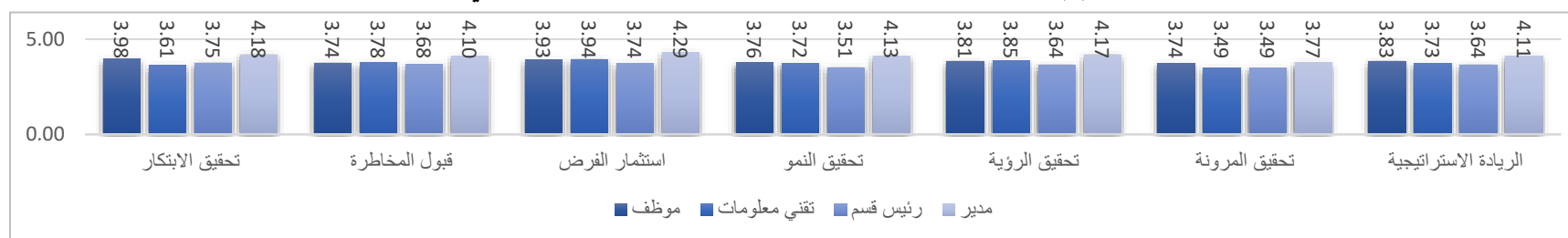
الشكل (7): متوسط كل بعد من أبعاد رأس المال البشري حسب نمط الشخصية



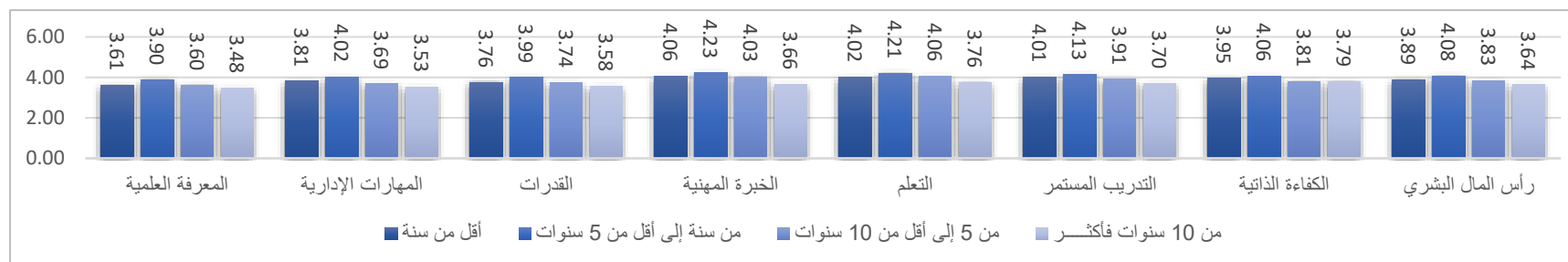
الشكل (8): متوسط كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية حسب نمط الشخصية



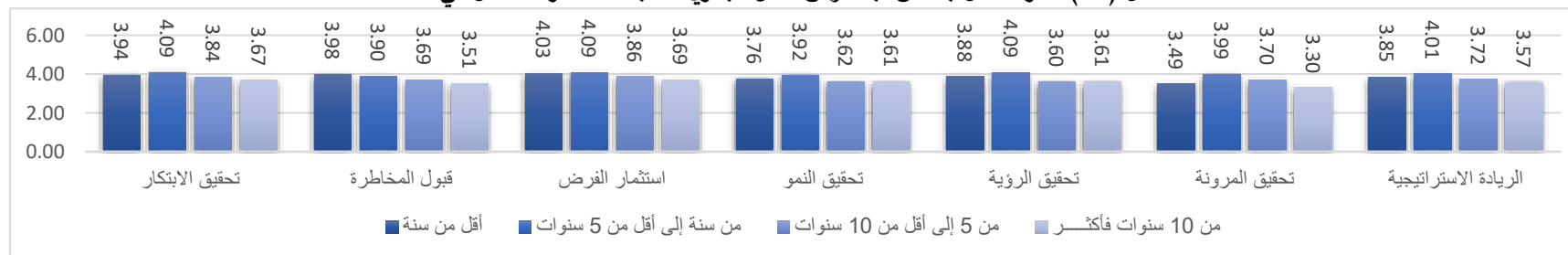
الشكل (9): متوسط كل بعد من أبعاد رأس المال البشري حسب المسمى الوظيفي



الشكل (10): متوسط كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية حسب المسمى الوظيفي



الشكل (11): متوسط كل بعد من أبعاد رأس المال البشري حسب عدد سنوات العمل في المنظمة



الشكل (12): متوسط كل بعد من أبعاد الريادة الاستراتيجية حسب عدد سنوات العمل في المنظمة

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الملحق رقم (13)

نموذج الاستبانة المستخدمة في جمع بيانات البحث (أداة البحث)



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة دمشق
كلية الاقتصاد
ماجستير إدارة الأعمال

استبانة للسادة العاملين في شركة سيريتل المحترمين

السيد الفاضل المحترم / السيدة الفاضلة المحترمة نهدىكم أجمل تحياتنا:

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة دمشق، وإيماناً بأهمية البحث

العلمي وتأكيداً على دوره في النهوض بالواقع الاجتماعي والاقتصادي، يقوم الباحث بإعداد بحث بعنوان:

أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات

الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت للحصول على مجموعة من البيانات التي تخدم أهداف البحث

العلمي المشار إليه، ونظراً لخبرتكم وموقعكم الوظيفي في الشركة، الرجاء التكرم بقراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة بتأني

وتركيز، وتحديد رؤيتكم من خلال وضع علامة (√) في الخانة التي تتفق مع الإجابة التي ترونها مناسبة، حيث سيكون لإجاباتكم

الفضل في إثراء موضوع الدراسة، كما نرجو من حضراتكم عدم ترك أي عبارة دون إجابة وعدم وضع أكثر من علامة أمام عبارة

واحدة، علماً بأن المعلومات التي ستدلوّن بها ستكون موضع العناية، وستحاط بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث

العلمي.

إشراف الدكتور: أ. م. د. نعيم سمير مرتكوش

إعداد الطالب: محمد يوسف داوود

مع فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم

القسم الأول: الخصائص الديمغرافية (معلومات عامة): General Information

يرجى التكرم بوضع إشارة (√) أمام البديل المناسب لكل عبارة من العبارات الآتية:

الجنس :	أنثى	ذكر
العمر:	أقل من 25 سنة	من 25 إلى أقل من 35 سنة
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	من 45 إلى أقل من 55 سنة
	55 سنة فأكثر	
نمط الشخصية:	شخصية الانبساطية (الاجتماعية)	شخصية طيبة أو راضية
	شخصية منفتحة على الخبرة (مغامرة)	شخصية غصابية
	شخصية ذات الضمير الحي (طموحة)	
المؤهل العلمي:	ثانوية عامة	معهد متوسط
	إجازة جامعية	ماجستير
	دكتوراه	
المسمى الوظيفي:	مدير	رئيس قسم
	تقني معلومات	موظف
عدد سنوات العمل في المنظمة:	أقل من سنة	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: يتضمن محورين لقياس أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة على النحو الآتي:

المحور الأول: رأس المال البشري وأبعاده (Human Capital & Dimensions)

❖ **تعريف رأس المال البشري:** يتمثل بمجموعة الموارد البشرية ذات المهارات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية

والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والإبتكارية وتمتلك أيضاً معارف علمية متطورة وخبرات مهنية متراكمة من

تجاربهم الحياتية والعملية التي تم اكتسابها من خلال التعلم والتدريب المستمر، بحيث يكون مُلازماً ويعكس مدى

رضاهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل من خلال الكفاءة الذاتية.

(5= موافق تماماً | 4=موافق | 3=محايد | 2=غير موافق | 1=غير موافق إطلاقاً)

المعرفة العلمية						
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
					1. تحرص إدارة منظمتي على تحقيق التوازن بين معرفة الفرد وخصائص العمل.	
					2. يتم وضع برامج لتصميم الوظائف على أساس معرفة مورد البشري اتجاه عمله.	
					3. الأفراد بمنظمتي يتفاعلون إيجابياً نحو نقل معارفهم الموجودة في عقولهم إلى معرفة تمكنهم من تقاسمها وتشاركها مع الآخرين.	
					4. يتم تخصيص الموارد البشرية في منظمتي بمهام تتناسب مع مؤهلاتها.	
المهارات الإدارية						
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
					5. تشجع الإدارة العليا في منظمتي موظفيها على اكتساب المهارات المتنوعة.	
					6. تحرص الإدارة العليا في منظمتي على تقييم فاعلية الكوادر البشرية وفق المهارات التي يمتلكونها ضمن فقرة التقييم السنوي للأداء.	
					7. تأخذ إدارة منظمتي بالحسبان تقييم مهارات العنصر البشري باستمرار.	
					8. تُسند جميع وظائف في منظمتي على أسس المهارة.	
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
القدرات						
					9. تُقيم إدارة منظمتي دورات تطوير قدرات الموظفين بشكل دوري.	
					10. ترعى إدارة منظمتي قدرات موظفيها.	
					11. تُعد القدرات من أهم سمات موظفي منظمتي.	
					12. يحصل الأفراد في منظمتي على التشجيع اللائم لرفع مستوى قدراتهم أثناء خدمتهم الوظيفية.	
الخبرة المهنية						
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
					13. تُساعد الخبرة المهنية التي اكتسبها العاملون في منظمتي على تقليل أخطاء العمل.	
					14. يستغل الفرد كل خبراته المكتسبة لإنجاز العمل باتجاه تحقيق أهداف منظمتي.	
					15. تُسهم الخبرة المتراكمة لدى أفراد منظمتي في تقديم حلول متعددة لمشاكل العمل.	
					16. تسعى إدارة منظمتي إلى تحفيز الموارد البشرية ذات الخبرة المهنية بشكل يتناسب مع احتياجاتها.	
التعلم						
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
					17. تركز الإدارة العليا في منظمتي على التعلم كأساس لاكتساب المهارات المتنوعة.	
					18. تعتبر إدارة منظمتي قدرة موظفيها على التعلم أحد العناصر الرئيسية لنجاحها.	
					19. إن مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد تُسهل عملية التعلم.	
					20. تركز سياسة منظمتي على حث العاملين على التعلم وتجنب أخطاء زملائهم السابقة بنفس درجة تركيزها على التعلم من النجاح.	

التدريب المستمر						
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
					تُساهم البرامج التدريبية في منظمتي في زيادة معرفة الموارد البشرية.	21.
					تؤمن إدارة منظمتي بأن التدريب الموارد البشرية يُعد مصدراً لزيادة عوائدها.	22.
					تحرص إدارة منظمتي على التدريب مواردها البشرية؛ ممّا يُساهم في تعزيز ولائها.	23.
					تُشجع إدارة منظمتي التدريب المستمر كأسلوب لتطوير الأداء الوظيفي.	24.
الكفاءة الذاتية						
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
					العمل ضمن فريق يجعلني أفجر طاقاتي التي لا يُمكنني استعمالها عادةً في العمل الفردي.	25.
					عند تكليف العاملين بمهام إضافية جديدة فإنهم لديهم إيمان بقدراتهم في إنجازها.	26.
					لدى العاملون الثقة في إنجاز العمل تحت ضغوطات وظروف صعبة.	27.
					يؤمن أعضاء الفريق بمنظمتي أنّه لا يوجد شيء مستحيل يصعب تحقيقه.	28.

المحور الثاني: الريادة الاستراتيجية (Strategic Entrepreneurship)

تعريف الريادة الاستراتيجية: القيام بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي إذ تركز المنظمة بشكل

مُتزامن على إيجاد الفرص في البيئة الخارجية وحشد الموارد اللازمة، وامتلاك زمام المبادرة في تبني الأفكار الجديدة

من خلال الابتكار، وليس القدرة فقط على استثمار الفرص بل خلقها وتعظيمها وامتلاك روح المخاطرة المحسوبة

والرؤية الواضحة والانطلاق نحو العالمية (النمو)، بالتزامن مع تحقيق المرونة من خلال القدرة على التعامل مع

الظروف الغامضة من أجل إضافة القيمة للعميل وتعظيمها في سبيل الوصول إلى أهدافها.

تحقيق الابتكار						
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
					تبحث إدارة منظمتي عن أساليب جديدة في بناء ثقة مع العملاء.	29.
					تُشجع منظمتي البحث عن طرق ابتكارية لمعالجة مشكلاتها.	30.
					تعمل إدارة منظمتي على وضع برامج تسويقية هادفة لأجل الاحتفاظ بعملائها لأطول فترة ممكنة.	31.
					تُساهم أساليب الابتكار التي تنتهجها منظمتي في تحسين قدرة الأقسام على تحقيق أهدافها.	32.
					تتوفر لدى منظمتي القدرات لطرح الأفكار المتطورة التي تحقق أهدافها.	33.
قبول المخاطرة						
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل
					يعمل قسم إدارة المخاطر في منظمتي على تحليل البيئة الخارجية الخاصة (عملاء، موردون، مافسون،...الخ) من أجل مواجهة المخاطر المحتملة.	34.
					تحقق إدارة منظمتي عوائد مرتفعة جراء امتلاكها خبرات قادرة على تحديد درجة المخاطرة.	35.

						تؤمن سيريتل بمقولة " أن أعظم العوائد يرافقها أعظم المخاطر".	36.
						تقوم إدارة منظمتي بمجازفات كبيرة مقارنة بمنافسيها في سوق العمل.	37.
استثمار الفرص							
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل	
					تقوم إدارة منظمتي بمتابعة الفرص المتاحة والتي لم يُلاحظها المنافسون.		38.
					يُعدُّ استخدام التقانات الحديثة عاملاً أساسياً في زيادة القدرة التنافسية لإدارة منظمتي.		39.
					يُعد رصد التغييرات في البيئة الخارجية باستمرار إحدى مصادر استغلال الفرص التسويقية لمنظمتي.		40.
					تتفوق إدارة منظمتي على المنافسين في استغلال الفرص المتاحة.		41.
تحقيق النمو							
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل	
					تسعى منظمتي إلى البحث عن مجالات عمل مختلفة عن المجالات التي تقوم بها حالياً.		42.
					تقيم إدارة منظمتي تحالفات استراتيجية مع الأطراف التي تتعامل معها.		43.
					تُرَكِّز إدارة منظمتي على اكتساب المعرفة الضرورية لأغراض التوسع.		44.
					تتجه منظمتي نحو توسيع حصتها السوقية من خلال التجاوب مع تغير أذواق العملاء باستمرار.		45.
تحقيق الرؤية							
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل	
					تتصف الآمال والطموحات في منظمتي بالشمولية حيث أُحدد من خلالها اتجاه الأعمال.		46.
					تولي إدارة منظمتي أهمية كبيرة في توحيد جهود العاملين اتجاه تحقيق أهدافها.		47.
					تولي إدارة منظمتي اهتماماً لرؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول.		48.
					تمتلك إدارة منظمتي القدرة لتحويل أحلامها لواقع ممكن التطبيق.		49.
تحقيق المرونة							
1	2	3	4	5	الفقرة	تسلسل	
					تقوم منظمتي بإعداد البدائل الاستراتيجية المناسبة لمختلف الظروف المحتمل أن تواجهها.		50.
					عندما يواجه الفرد خيبة أمل في عمله، فإنه يستطيع بسرعة العودة إلى المستوى المطلوب.		51.
					تمتلك منظمتي قدرة عالية على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية المتجددة.		52.
					تمتلك منظمتي القدرة على إعادة توظيف مواردها (المالية، البشرية، التقنية، الخ) في مجالات أخرى.		53.

وشكراً على حسن تعاونكم،،،

الملحق رقم (14)

(نموذج المقابلة)

أولاً- بيانات الباحث: Researcher Data

اسم الباحث	محمد يوسف داوود
رقم الهاتف	+ 964620686
البريد الإلكتروني	Mohammed.Dawood@damascusuniversity.sy
الغاية من البحث	استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق
موضوع البحث	أثر أبعاد رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية- دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الإدارية الوسطى والعليا في شركة سيريتل للاتصالات وفروعها المنتشرة في مدينة دمشق وريفها.
اسم المشرف	أ.م.د. نعيم سمير مرتكوش
مدة المقابلة	45 - 60 دقيقة

ثانياً - أسئلة المقابلات: Interview Questions

1. ما هي الأدلة التي تدعم اعتقاد إدارة شركة سيريتل بأن امتلاك رأس المال البشري هي أحد العناصر الرئيسية لنجاحها؟
2. كيف يكتسب العاملون المعرفة والمهارات الإدارية والتي بدورها تدعم أهداف الشركة؟
3. ما هي الطرق التي تشجع بها إدارة الشركة في تطوير رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية؟

4. كيف يتم تحديد القدرات أو الكفاءة الذاتية التي تعتبرها إدارة الشركة ضرورية لدى العاملين لتسوية النزاعات

بفعالية؟

5. ما هي الأسباب التي تدفع إدارة الشركة للبحث عن أساليب جديدة لبناء الثقة مع العاملين والعملاء؟

6. كيف تقارن المخاطر والفوائد المحتملة لإدارة الشركة بتلك التي تتخذها الشركات الأخرى في سورية؟

7. كيف تقوم إدارة الشركة بمتابعة الفرص المتاحة التي لم يلاحظها المنافسون؟

8. ما هي الخطوات التي تتخذها إدارة الشركة لترجمة آمالها إلى خطط قابلة للتنفيذ؟

9. كيف تُظهر إدارة الشركة قدرتها على تغيير/ تعديل استراتيجياتها الحالية للتكيف مع التغيرات البيئية المتجددة؟

"انتهت الأسئلة "

الملحق رقم (15)

(ورقة قبول نشر المقالة الداخلية في مجلة جامعة دمشق)

Syrian Arab Republic Damascus University Damascus University Journal		الجمهورية العربية السورية جامعة دمشق مديرية مجلات جامعة دمشق
موافقة نشر research approval		
Damascus: 13/11/2023 No: 10809	دمشق: 2023/11/13 رقم البحث: 10809	
Dear Mohammed Yousef Dawood, Prof. Naeem Samir Martakouche	الباحث: محمد يوسف داوود السيد الدكتور نعيم سمير مرتكوش	
We are pleased to inform you that your research entitled:	يسرنا إعلامكم أن بحثكم المعنون:	
The impact of the Dimensions of Strategic Intelligence on Strengthening Administrative Creativity "A field Study from the Point of View of Syriatel Telecommunications Company Employees"	أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تدعيم الإبداع الإداري - دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في شركة سيريئل للاتصالات -	
Sent to us on 27/08/2023, has been accepted by Damascus University Journal for Economic and Political Sciences on 13/11/2023.	المرسل إلينا بتاريخ 2023/08/27 قد قبل للنشر في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية بتاريخ 2023/11/13.	
Best Regards	مع فائق الاحترام	
Editor in chief for Economic and Political Sciences Prof. Ammar Nasser-Agha	رئيس تحرير مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية أ.د. عمار ناصر آغا	
Director of Journal Prof. Ahd Elias Abou younes	مدير المجلات أ.م. عهد إلياس أبو يونس	
ISSN 2072-2273	ISSN 2789-8202 online	
Syrian - Damascus University - Damascus University Journal Journals.dpt@damascusuniversity.edu.sy		

Abstract

This study aimed to determine the impact of human capital dimensions on achieving strategic leadership from the point of view of middle and top management leaders in Syriatel Communications Company and its branches spread in the city of Damascus and its countryside. The researcher relied on the descriptive approach in accordance with the positivist philosophy which the deductive approach was also used in order to formulate Hypotheses, using the questionnaire and the semi-planned interview method as a tool for collecting study data, which were distributed to the middle and senior administrative levels, where the number of questionnaires distributed using the purposive sampling method reached (170), of which (8) questionnaires were canceled because they did not meet the answers in the required manner. The number of unreturned questionnaires also reached (18), bringing the final number to (144) questionnaires ready for statistical analysis, with a percentage of (84.70%) and the sample of interviews consisted of (8) vocabulary items that were chosen intentionally, A result of analyzing the respondents' answers to the study tool, the study reached a set of results, **the most important of which are:** There is a statistically significant positive impact of the dimensions of human capital in (achieving innovation, risk taking, investing opportunities, achieving growth, achieving vision, and achieving flexibility) in the studied organization with demographics as moderating variables, and it also came after achieving innovation in the first rank in terms of being **the most affected dimension** within the dimensions of strategic entrepreneurship in the independent variable (dimensions of human capital) in terms of the explanatory power of the behavior of the dependent variable, where it was interpreted (85.2%) of its variation, followed by after achieving the vision with an interpretation rate of (80.2%), It is followed by growth (72.3%), and risk taking came in last rank with an explanation of (67.7%) of the variation in the dependent variable.**In light of the previous results, the study proposed a set of proposals, the most important of which are:** educating managers about the importance of investing in human capital and its role in creating an entrepreneurial personality; Which helps create future leaders who contribute to providing the organization with creative and creative ideas.

Keywords: Human Capital, Scientific Knowledge, Managerial Skills, Abilities, Learning, Continuous Training, Self-Efficacy, Strategic Entrepreneurship, Achieving Innovation, Risk Taking, Investing Opportunities, Growth, Vision, Flexibility, Syriatel Telecom

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Damascus University
Faculty of Economics
Master of Business Administration



The Impact of Human Capital Dimensions on Achieving Strategic Entrepreneurship

**“A Field Study From a Viewpoint of The Middle and Top
Administrative Leaders in Syriatel Telecommunication Company and
Its Branches Spread in Damascus City and Its Countryside”**

*A Study Submitted in Total Fulfillment of the
Requirements of the Degree of Master of Business
Administration*



Prepared by Student:
Mohammed Youssef Dawood
Supervised by:
Dr.Naeem Samir Martakouche
*Assistant Professor at the Department of Business
Administration*
Faculty of Economics – Damascus University

Damascus - 2024