مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: دور رأس المال البشري وتأثيره في الريادة الاستراتيجية (دراسة استطلاعية في جامعة الموصل)
اسم الكاتب: سرى سعدالدين احمد اليونس، معن وعد الله المعاضيدي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/10103
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 07:51 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

Research Paper

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

Sora S.A. Al Younis [1]; Maan W. Al-Maadhedee [2]
[(1&2)]College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq

Corresponding author: Sora S.A. Al Younis, College of Administration and Economics - University of Mosul- Iraq
suraalyounisalyounis@gmail.com

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

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

Abstract

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

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

Journal of
TANMIYAT AL-RAFIDAIN
(TANRA)
A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 43, No. 141
March 2024

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

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

Citation **:** Al Younis, Sora S.A.; Al-Maadhedee, Maan W. (2024)."The Role of Human Capital and its Impact on Strategic Entrepreneurship (Exploratory Study in University of Mosul)". **TANMIYAT AL-RAFIDAIN,** 42 (140), 9 -31 , https://doi.org/10.33899/tanra.2024.182565.1314
P-ISSN: 1609-591X
e-ISSN: 2664-276X
tanmiyat.mosuljournals.com

ورقة بحثية

دور رأس المال البشري وتأثيره في الريادة الإستراتيجية (دراسة استطلاعية في جامعة الموصل)

سرى سعدالدين احمد اليونس[١]؛ معن وعدالله المعاضيدي[٢]

[١&٢]جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال

المؤلف المراسل: سرى سعدالدين احمد، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد،
suraalyounisalyounis@gmail.com

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

تاريخ المقالة: *الاستلام:* ٢٠٢٣/٦/٢٥ *التعديل والتنقيح:* ٢٠٢٣/٧/١٨؛ *القبول:* ٢٠٢٣/٨/١٥
النشر: ٢٠٢٤/٣/١

المستخلص

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

الكلمات الرئيسة

رأس المال البشري الإداري، المهارات الريادية، المهارات القيادية، عقلية ريادة الأعمال، القيادة الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد إستراتيجياً.

مجلة

تنمية الرافدين

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

المجلد (٤٣)، العدد (١٤١))،
اذار ٢٠٢٤

© جامعة الموصل |
كلية الإدارة والاقتصاد، *الموصل، العراق.*

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

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

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

المقدمة

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

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

الجانب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

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

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

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

ثانياً: أهمية الدراسة

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

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الآتية:

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

٢. تشخيص واقع الريادة الإستراتيجية وأبعادها في المنظمة المبحوثة .
٣. الوقوف على شكل وطبيعة علاقة الارتباط بين رأس المال البشري الإداري والريادة الإستراتيجية مجتمعةً ومنفردةً في المنظمة المبحوثة.
٤. الوقوف على علاقة تأثير رأس المال البشري الإداري بأبعاده في الريادة الإستراتيجية وأبعادها مجتمعةً ومنفردةً في المنظمة المبحوثة.

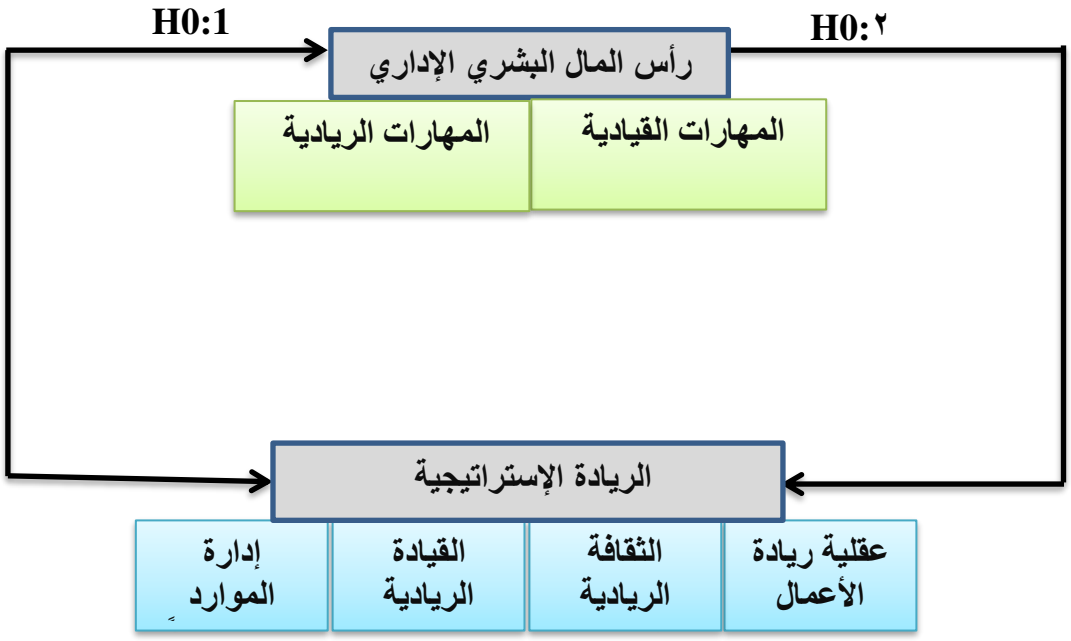
رابعاً: فرضيات الدراسة

١. لا توجد علاقة ارتباط بين رأس المال البشري الإداري والريادة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة.
٢. لا توجد علاقة أثر لرأس المال البشري الإداري في الريادة الإستراتيجية في الجامعة المبحوثة.

خامساً: منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، لكونه طريقة ملائمة ومنهجية لدراسة الظواهر السلوكية والاجتماعية.

سادساً: أنموذج الدراسة



سابعاً: أدوات جمع البيانات

تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد صممت لتتضمن ثلاثة أجزاء، هي:

الأول: البيانات التعريفية عن الأفراد المبحوثين.

الثاني: المتغير المستقل المتمثل بـ: رأس المال البشري الإداري وأبعاده.

الثالث: المتغير المعتمد المتمثل بـ: الريادة الإستراتيجية وأبعادها.

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

ثامناً: أساليب التحليل الإحصائي

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

الجانب الثاني: الإطار النظري

المتغير الأول: رأس المال البشري الإداري:

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

١. مفهوم رأس المال البشري الإداري:

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

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

٢. أهمية رأس المال البشري الإداري

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

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

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

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

٣. أبعاد رأس المال البشري الإداري:

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

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

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

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

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

المتغير الثاني: الريادة الإستراتيجية

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

١. **مفاهيم الريادة الإستراتيجية:**

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

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

٢. أهميّة الريادة الإستراتيجية:

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

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

٣. أبعاد الريادة الإستراتيجية:

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

أولاً: عقلية ريادة الأعمال

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

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

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

ثانياً: الثقافة الريادية

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

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

ثالثاً: القيادة الريادية

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

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

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

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

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

رابعاً: إدارة الموارد استراتيجياً

وهي إجراءات عملية يقوم بها المديرون لتوظيف الموارد القيمة، والنادرة لمعالجة أو تعزيز قدرة معينة، وتشمل الموارد: الموجودات، والقدرات، والعمليات، والسمات، والمعلومات، والمعرفة التي تستحوذ عليها المنظمة (Al-Obaidi، ٢٠٢٢، ٤٠). فيما أشار (Weithers *et al.*, 2018, 361) إليها على أنّها الإجراءات التي يتخذها القادة لإدارة محافظ موارد منظماتهم بفاعلية، فقد أشار (Cania, 2014, 374) إلى أنّ الغرض الرئيس من إدارة الموارد إستراتيجياً يكمن في تحسين أداء الأعمال عبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛ إذ تحتاج المنظمات إلى إدارة تلك الموارد بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة، الأمر الذي يترجم تحقيق تلك الأهداف والغايات في الأداء الأفضل للمنظمة، تحدث (Ireland *et al*., 2003, 973,974,975, 976, 977)عن أن هنالك ثلاثة موارد مهمة تشترك وتؤدي دورها المهم في الوصول إلى الريادة الإستراتيجية، وهي: رأس المال المالي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، وأشار أيضاً إلى ثلاثة أبعاد لإدارة الموارد استراتيجياً:

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

الجانب الثالث: الإطار الميداني

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

١. وصف رأس المال البشري الإداري

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

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

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	قياس الإستجابة										الإستجابة شدة
				اتفق بشدة		اتفق		اتفق لحد ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
X_1	3.904	0.729	18.67	55	19.4	153	53.9	72	25.4	2	0.7	2	0.7	78.09
X_2	3.436	0.920	26.78	25	8.8	129	45.4	80	28.2	45	15.8	5	1.8	68.73
X_3	3.940	0.797	20.24	63	22.2	158	55.6	48	16.9	13	4.6	2	0.7	78.80
X_4	3.838	0.811	21.15	59	20.8	135	47.5	75	26.4	15	5.3	0	0	76.76
X_5	3.943	0.817	20.72	68	23.9	149	52.5	52	18.3	13	4.6	2	0.7	78.87
X_6	3.982	0.887	22.28	80	28.2	143	50.4	42	14.8	14	4.9	5	1.8	79.64
المعدل العام	**3.840**	**0.827**	**21.64**		**20.55**		**50.88**		**21.6**		**5.98**		**0.99**	**76.81**

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

تشير معطيات الجدول (١) إلى أنّ رأس المال البشري الإداري يتمثل بالمتغيرات الفرعية (X_1-X_6)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.840 وبانحراف معياري 0.827 وبنسبة اتفاق عام بلغت 93.03 وبلغ معامل الاختلاف 21.64 وشدة الإستجابة 76.81، وكان المتغير X_1 (تتخذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المنظمية) أَي إنّ القيادات في الجامعة قادرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد المنظمية قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا النوع بنسبة بلغت قيمتها 98.7 وبوسط حسابي قدره 3.904 وبانحراف معياري 0.729 وبشدة إستجابة بلغت 78.09 وأن المتغير X_2 (تفوض السلطات للمستويات الأدنى) أي إن السلطة التي تفوض من السلطات الأعلى تُعد قليلة نوعاً ما، قد حقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 82.4 بوسط حسابي قدرهُ 3.436 وبانحراف معياري 0.920 وبلغ 68.73 من شدة إستجابة.

٢- الوصف الإحصائي لأبعاد متغير الريادة الإستراتيجية

١. وصف بُعد عقلية ريادة الأعمال

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

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

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	قياس الإستجابة										شدة الإستجابة
				اتفق بشدة		اتفق		اتفق لحدٍ ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
y_1	3.985	0.823	20.66	81	28.5	131	46.1	59	20.8	13	4.6	0	0	79.71
y_2	3.757	0.921	24.52	65	22.9	110	38.7	88	31	17	6	4	1.4	75.14
y_3	3.795	0.889	23.44	63	22.2	125	44	72	25.4	23	8.1	1	0.3	75.91
y_4	3.788	0.900	23.75	59	20.8	133	46.8	70	24.6	17	6	5	1.8	75.77
y_5	4.070	0.816	20.05	94	33.1	126	44.3	55	19.4	8	2.8	1	0.4	81.40
المعدل العام	**3.879**	**0.870**	**22.48**		**25.5**		**43.99**		**24.22**		**5.5**		**0.79**	**77.59**

المصدر: الجدول إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير معطيات الجدول (٢) إلى أنّ بُعد عقلية ريادة الأعمال تمثل بالمتغيرات الفرعية (y_1-y_5)، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.879 وبانحراف معياري 0.870 وبنسبة اتفاق عام بلغ 93.71 وبلغ معامل الاختلاف 22.48 وشدة الإستجابة 77.59، وكان المتغير y_5 (تواجه التحديات المتزايدة للأعمال بمثابرة) أظهرت النتائج أنّ هناك مواجهة كبيرة للتحديات لتحقيق أهداف المنظم، قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بنسبة بلغت قيمتها 96.8 وبوسط حسابي قدره 4.070 وبانحراف معياري 0.816 وبشدة إستجابة بلغت 81.40 وأنّ المتغيّر y_3 (تؤخذ زمام المبادرة والمسؤولية الشخصية عن الأفعال) قد لا تؤخذ المبادرة والمسؤولية عند القيام ببعض الأفعال قد حقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 91.6 بوسط حسابي قدرهُ 3.795 وبانحراف معياري 0.889 وبلغ 75.91 من شدة إستجابة.

٢. وصف بُعد الثقافة الريادية

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

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

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	قياس الإستجابة										شدة الإستجابة
				اتفق بشدة		اتفق		اتفق لحدٍ ما		لا اتفق		لا اتفق بشدة		
				ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
y_6	3.971	0.865	21.78	80	28.2	137	48.2	47	16.5	19	6.7	1	0.4	79.43
y_7	3.943	0.754	19.13	60	21.1	160	56.3	53	18.5	10	3.5	1	0.6	78.87
y_8	3.897	0.815	20.91	64	22.5	142	50	65	22.9	11	3.9	2	0.7	77.95
y_9	3.961	0.890	22.48	84	29.6	126	44.4	55	19.3	17	6	2	0.7	79.22
y_{10}	4.000	0.865	21.63	84	29.6	136	47.9	46	16.2	16	5.6	2	0.7	80.00
y_{11}	3.595	1.137	31.65	73	25.7	91	32	60	21.2	52	18.3	8	2.8	71.90
y_{12}	3.760	0.805	21.42	49	17.3	134	47.2	86	30.2	14	4.9	1	0.4	75.21
y_{13}	3.485	0.989	28.37	39	13.7	120	42.3	69	24.3	52	18.3	4	1.4	69.71
y_{14}	3.957	0.731	18.48	59	20.8	165	58.1	49	17.2	11	3.9	0	0	79.15

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

المصدر: الجدول إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير مضامين الجدول (٣) إلى أنّ بُعد الثقافة الريادية تمثل بالمتغيرات الفرعية (y_6-y_{19})، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.815 وبانحراف معياري 0.900 وبنسبة اتفاق عام بلغ 90.70 وبلغ معامل الاختلاف 23.70 وشدة الإستجابة 76.30، وكان المتغير y_{14} (نقيّم مبادرات المنتسبين على نحو إيجابي) يتم التعامل مع مبادرات المنتسبين وطموحهم بجدية والعمل على تحقيقها قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بنسبة بلغت قيمتها 96.4 وبوسط حسابي قدره 3.957 وبانحراف معياري 0.731 وبشدة إستجابة بلغت 79.15 أما المتغيّر y_{11} (نتردد في بدء العمل الجديد خشيةً من التغيير) قد تواجه العديد من المنظمات نوعا من التجديد، لأن المورد البشري يخشى عمليات التجديد؛ خوفاً من أثر تلك العمليات عليه فحقق أقل نسبة اتفاق التي بلغت 78.9 بوسط حسابي قدرهُ 3.595 وبانحراف معياري 1.137 وبلغ 71.90 شدة إستجابة.

٣. وصف بُعد القيادة الريادية:

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

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

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

المصدر: الجدول إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

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

٤. وصف بُعد إدارة الموارد إستراتيجياً:

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

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

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

المصدر: الجدول إعداد الباحثين استناداً إلى نتائج التحليل الوصفي.

تشير مضامين الجدول (٥) إلى أنّ بُعد **إدارة الموارد استراتيجياً** تمثل بالمتغيرات الفرعية (y_{28}-y_{40})، بلغ الوسط الحسابي لهذا البُعد 3.819 وبانحراف معياري 0.913 وبنسبة اتفاق عام بلغ 90.82 وبلغ معامل الاختلاف 23.95 وشدة الإستجابة 76.39، وكان المتغير y31 (تُسهم المصادر الخارجية للخبرة والمعرفة في زيادة القيمة للبحث العلمي)- أظهرت النتائج الإستجابة العالية للتعامل مع الخبرة والمعرفة الخارجية لمواكبة عمليات التطور وتحقيق الدور الكبير لإنجاح عمليات البحث العلمي- قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البُعد بنسبة بلغت قيمتها 95.8 وبوسط حسابي قدره 4.000 وبانحراف معياري 0.844 وبشدة إستجابة بلغت 80.00 ، أماالمتغيّر y_{28} (يتم التوظيف والاستقطاب على وفق معايير الخبرة والكفاءة) أظهر سؤال التوظيف والاستقطاب نوعاً ما نسبة قليلة، أي عدم مراعاة الخبرة والكفاءة فحقق أقل نسبة اتفاق، بلغت 86.3 بوسط حسابي قدرهُ 3.799 وبانحراف معياري 1.028 وبلغ 75.98 من شدة إستجابة.

ثانياً: قيم معاملات الانحدار المعيارية وغير المعيارية:

توضح معطيات الجدول (٦) قيم معاملات الانحدار المعيارية (SWR) للمتغيرات المدروسة في التحليل العاملي التوكيدي.

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

المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	p	المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	P
X_1	< ----	رأس المال البشري الإداري	0.523		y_6	< ----	الثقافة الريادية	0.691	0.002
X_3	< ----		0.501		y_7	< ----		0.652	0.002
X_4	< ----		0.564		y_8	< ----		0.565	0.003
X_5	< ----		0.707		y_9	< ----		0.682	0.002
X_6	< ----		0.719		y_{10}	< ----		0.437	0.001
					y_{11}	< ----		0.294	0.002
					y_{12}	< ----		0.288	0.002
					y_{13}	< ----		0.291	0.002
					y_{14}	< ----		0.564	0.002
					y_{15}	< ----		0.652	0.002
					y_{16}	< ----		0.641	0.003
					y_{17}	< ----		0.589	0.002
					y_{18}	< ----		0.539	0.001
					y_{19}	< ----		0.627	0.002
				0.002	y_{20}	< ----	القيادة الريادية	0.635	0.001
				0.001	y_{21}	< ----		0.651	0.002
				0.002	y_{22}	< ----		0.604	0.002
				0.002	y_{23}	< ----		0.643	0.002
				0.001	y_{24}	< ----		0.732	0.003
				0.002	y_{25}	< ----		0.69	0.002
				0.001	y_{26}			0.662	0.002
				0.001	y_{27}	< ----		0.639	0.002
y_1	< ----	عقلية ريادة الأعمال	0.652	0.002	y_{28}	< ----	إدارة الموارد إستراتيجياً	0.643	0.002
y_2	< ----		0.662	0.002	y_{29}	< ----		0.678	0.002
y_3	< ----		0.73	0.002	y_{30}	< ----		0.589	0.002
y_4	< ----		0.717	0.003	y_{31}	< ----		0.491	0.004
y_5	< ----		0.694	0.002	y_{32}	< ----		0.51	0.002

المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	p	المؤشرات	اتجاه العلاقة	الابعاد	SRW	P
	< ----				y_{33}	< ----		0.676	0.002
					y_{34}	< ----		0.656	0.002
					y_{35}	< ----		0.804	0.001
					y_{36}	< ----		0.757	0.002
					y_{37}	< ----		0.82	0.002
					y_{38}	< ----		0.766	0.002
					y_{39}	< ----		0.695	0.001
					y_{40}	< ----		0.762	0.002

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

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

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

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار فرضيات الدراسة بالاستناد لما أبداه المبحوثون من أراء حول متغيرات الدراسة المطروحة

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لمتغير رأس المال البشري الإداري مع أبعاد متغير الريادة الإستراتيجية مجتمعة في الجامعة المبحوثة.

يتطلب صياغة الفرضية الإحصائية الخاصة بهذا الاختبار، وكما يأتي:

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

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

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

الارتباط		
رأس المال البشري الإداري	**Correlation**	0.75
	P-value	0.002

يلاحظ من الجدول (٨) أنّ معامل الارتباط بين بُعد رأس المال البشري الإداري ومتغير الريادة الإستراتيجية كانت قيمتهُ 0.75، كذلك ظهر معامل الارتباط ذو دلالة معنوية، وذلك من خلال قيمة P (0.002) التي كانت أقل من ٠,٠٥، والتي يتم من خلالها رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي

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

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

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

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

الفرضية البديلة: يوجد إثر معنوي لرأس المال البشري وأبعاد متغير الريادة الإستراتيجية مجتمعة .

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

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

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

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

مناقشة النتائج

سيتم مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للوقوف على النتائج الرئيسة والفرعية التي تعبّر عن اتجاه وطبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المبحوثة واتجاهها، فضلاً عن مطابقة تلك النتائج بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والنظريات الإدارية المعتمدة.

واستناداً إلى التحليلات الواردة :

١- اتضح التأثير المباشر لرأس المال البشري الإداري في الريادة الإستراتيجية، وتأتي هذه النتيجة متماشية مع غالبية النظريات الإدارية من كون المورد البشري يُعد من أهم الموارد في المنظمة والأساس لنجاح المنظمة، فمن خلال خبرة المورد البشري، وما يحمله من معرفة ظاهرة وضمنية، يمكن تحقيق الريادة الإستراتيجية، إذ كلما زاد مستوى تأهيل وتدريب المورد البشري ساعد ذلك في زيادة الخبرات والمهارات الرياديَّة والقيادية له، كما أنه كلما زاد تدريب وتطوير الأفراد والتخطيط السليم أدى ذلك إلى الوصول إلى أعلى أداء وتحسين رأس المال البشري الإداري الذي يؤدي بالتالي إلى الوصول للريادة الإستراتيجية.

٢. تتطابق بعض النتائج مع إشارة (Wright *et al.*, 2007) التي أكد فيها أن تطوير رأس المال البشري الإداري وتأهيله وتعليمه لإكسابه المزيد من الخبرات يؤدي إلى تحقيق الريادة الإستراتيجية، إذ أشار (Bridging *et al.*, 2017) أيضاً إلى أهمية توفير وتأهيل رأس المال البشري الإداري لضمان الريادة الإستراتيجية.

الاستنتاجات والتوصيات وآليات التنفيذ

استخلصت الباحثة هذه الفئة من الاستنتاجات استناداً إلى التحليلات الإحصائية التي تم إجراؤها للتعامل مع استجابات المبحوثين، وتطبيق الوسائل الإحصائية، وهي على النحو الآتي:

١. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير رأس المال البشري الإداري أن المعدل العام لإجابات الأفراد عينة الدراسة كان جيداً وإيجابياً، ويمكن أن يُعزى ذلك إلى مدى امتلاك القيادات الجامعية للرؤية السليمة في امتلاك هذا النوع من القدرات في ظل التغيرات البيئية الديناميكيّة التي قد تقود إلى امتلاك مواصفات القيادة الحكيمة.

٢. أوضحت نتائج الوصف والتشخيص لمتغير (الريادة الإستراتيجية) أنّ المعدل العام لإجابات الأفراد عينة الدراسة كان جيداً وإيجابياً، ومن شأن ذلك أن يفسر سعي القيادات الجامعية لإدراك تأثير أبعاد الريادة الإستراتيجية ودوره في تحقيق أهداف الجامعة المختلفة في إطار حالات التغير المتسارع التي تعيش فيها.

٣. بيّنت نتائج التحليل العاملي التوكيدي حذف بعض المتغيرات، للحصول على مؤشرات أفضل لجودة المطابقة، وبعد حذف هذه المؤشرات أظهرت الدراسة إمكانية الاعتماد على أنموذج الدراسة الناتج عن أداتها في اختيار الانموذج الحالي بدلالة التقارب الكبير مع مؤشرات جودة المطابقة، الأمر الذي يُفسر حُسن اختيار أبعاد متغيريّ الدراسة، فضلاً عن المؤشرات التي اعتمدت في قياس هذه الأبعاد.

٤. اتضح من نتائج التحليل معنوية علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، الأمر الذي يدلل على ترابط متغيري الدراسة، وهذا يفسر ارتباط الريادة الإستراتيجية على نحو كبير برأس المال البشري الإداري في الجامعة المبحوثة.
٥. أظهرت النتائج أنّ لرأس المال البشري الإداري تأثيراً معنوياً في الريادة الإستراتيجية، وهذا يفسر في كون المورد البشري يُعد الأساس في المنظمات بصورة عامة وفي الجامعة بصورة خاصة، إذ لولا المورد البشري لما استطعنا الحصول على العملية التعليمية، فبما يملكه المورد البشري (باعتباره أثمن الموارد) من خبرة ومهارات ومعارف صريحة وضمنية و طاقات وحدس يستطيع من خلالها تحقيق الريادة الإستراتيجية.

التوصيات وآليات التنفيذ

١. تعزيز البناء الصحيح للقدرات الإدارية الديناميكيَّة بأنواعها المعتمدة في هذه الدراسة لدى القيادات الجامعية المبحوثة. **آلية التنفيذ:** عبر تحفيز الأفراد على تبني الأفكار الإبداعية، وتبني نماذج القيادة الموقفية والظرفية، والسرعة في اتخاذ القرارات وفقاً لما يمليه الموقف الحالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها.
٢. ضرورة تعزيز الاهتمام بمتغير الريادة الإستراتيجية لتحقيق أفضل أداء للجامعة. **آلية التنفيذ:** إذ لابد من تحفيز القادة لإيجاد حلول للمشكلات والحد منها وتوظيف القدرات الإدارية الديناميكيَّة لتحقيق الريادة الإستراتيجية واستغلال الفرص والمزايا.
٣. تعزيز الاهتمام بأنموذج الدراسة واستغلال الفرص وتوظيف نقاط القوة وتجنب التهديدات ومعالجة نقاط الضعف والبحث عن المزايا وتوظيف ذلك بأفضل طريقة لتحقيق القيمة للمنظمة والوصول لريادتها استراتيجياً. **آلية التنفيذ:** عبر توظيف الأفراد ذوي الخبرات السابقة في مجالات القيادة والحاقهم بالعديد من الدورات التطويرية، وأن يكون الشخص قادراً على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، ويمتلك روح المخاطرة والمجازفة؛ لأنها من مقومات الاستباقية وتحقيق الريادة الإستراتيجية، والعمل على تعزيز قنوات الاتصال والبدء بأعمال جديدة والمجازفة في العمل في ظل المواقف غير المؤكدة.
٤. يتوجب اختيار القيادات ذوي العقلية المتطورة والابتكارية، أي العقلية التي لها القدرة على التعامل مع التغييرات البيئية في البيئة الديناميكيَّة الحالية والمتعاملة مع هذا النوع المحدد من القدرات للوصول إلى الجامعة الرائدة استراتيجياً. **آلية التنفيذ:** تفعيل صيغ مختلفة من الاختبارات التأهيلية التي تخضع لها القيادات الأكاديمية، لبيان مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية.
٥. العمل المستمر لتطوير وتأهيل رأس المال البشري الإداري وتحفيزه للنجاح، وأن يكون قادراً على صياغة إستراتيجيات معينة بناءً على الموقف الذي تمر به المنظمة ودعمه المستمر والسعي لإكسابه المزيد من المهارات، وتحسين رضاهم الوظيفي. **آلية التنفيذ:** إقامة الدورات التأهيلية والتطويرية لإطلاعهم على خطط الجامعات العالمية وأساليب قيادتها لخلق قدرات ومهارات قيادية وريادية يصعب تقليدها.

References

Åberg, C., & Torchia, M. (2020). Do Boards of Directors Foster Strategic Change? A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. **Journal of Management and Governance**, 24(3), 655-684. Doi.org/10.1007/s10997-019-09462-4.

Alayoubi, M. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study-Palestine Technical **College-Deir al-Balah**, 3 (9), 1-17.

Al-Obaidi, O. A. Q. (2022), The effect of resource harmony in achieving sustainable competitive advantage by mediating emotional commitment: Analytical research for private colleges, Master's thesis (unpublished), College of Administration and Economics, University of Baghdad.

Al-Omar, H. N & Al-Zoubi, K. (2022). The Impact of Entrepreneurial Leadership on Strategic Renewal at Royal Jordanian Airlines, Mutah Research and Studies, Humanities and Social Sciences Series 35 (5).

Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2019). Resource Orchestration and Dynamic Managerial Capabilities: Focusing On Sales Managers As Effective Resource Orchestrators. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 39 (1), 23-41. Doi.org/10.1080/08853134.2018.1466308.

Bagheri, A., Newman, A. & Eva, N. (2022). Entrepreneurial Leadership of CEOs and Employees' Innovative Behavior In High-Technology New Ventures. **Journal of Small Business Management**, 60(4), 805-827. Doi.org/10.1080/00472778.2020.1737094

Cania, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. **Economic Seria Management**, 17 (2), 373-383.

Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual Agility and Innovation In Micro and Small Businesses: The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. **Journal of Business Research**, 123, 683-695. Doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013.

Diaka, H. S., Soom, A. T., & Asenge, E. L. (2018). Entrepreneurial Mindset and Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Makurdi Metropolis, Benue State-Nigeria. **International Journal Of Innovation**, 6 (2), 124-146. Doi.org/10.5585/iji.v6i2.223.

Dyduch, W. (2019). Entrepreneurial Strategy Stimulating Value Creation: Conceptual Findings and Some Empirical Tests. **Entrepreneurial Business and Economics Review**, 7 (3), 65-82.

El Shiffa, N. A., Rahmiati, F., Santoso, A. S., & Yustina, A. I. (2022). Strategic Entrepreneurship For Achieving Customers Repurchase Intention Amidst Pandemic COVID-19 On Digital Multi-Sided Platform: A Case of Traveloka. **Procedia Computer Science**, 197, 247-255. Doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.138.

Heubeck, T., & Meckl, R. (2022). Antecedents to Cognitive Business Model Evaluation: A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. **Review of Managerial Science**, 16(8), 2441-2466. Doi.org/10.1007/s11846-021-00503-7.

Huynh, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2022). The Interface of the Top Management Team and the Board: A Dynamic Managerial Capabilities Perspective. **Long Range Planning**, 55(3), 102194. Doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102194

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. **Journal of Management**, 29(6), 963-989. Doi.org.10.1016/S0149-2063_03_00086-2.

Jardim, J. (2021). Entrepreneurial Skills To Be Successful In The Global and Digital World: Proposal For A Frame of Reference For Entrepreneurial Education. **Education Sciences**, 11 (7), 356. Doi.org/10.3390/educsci11070356

Khadhraoui, M., Plaisent, M., Lakhal, L., & Bernard, P. (2016). The Impact of Entrepreneurial Culture Dimensions On Entrepreneurial Intention: A Cross Cultural Study. **Universal Journal of Management**, 4 (12), 685-693. DOI: 10.13189/ujm.2016.041205

Koprax, I., & Konlechner, S. (2014). Dynamic Managerial Capabilities in Action: Top Management Team Configuration and Asset Orchestration In High-Tech Start-Up Firms. **Journal of Competences, Strategy & Management**, 7, 11-33

Kouakou, K. K. E., Li, C., Akolgo, I. G., & Tchamekwen, A. M. (2019). Evolution View of Entrepreneurial Mindset Theory. **International Journal of Business and Social Science**, 10(6), 116-129. Doi:10.30845/ijbss.v10n6p13.

Mansoor, H. O. (2018). An Integrative Framework for Asset Orchestration (Doctoral Dissertation, **University of Leicester**).

Mehta, A. M., & Ali, S. A. (2021). Dynamic Managerial Capabilities and Sustainable Market Competencies: Role of Organisational Climate. **International Journal of Ethics and Systems**, 37(2), 245-262. Doi.org/10.1108/IJOES-07-2020-0121

Morici, B. C., & Zander, I. (2020). Developments in Strategic Entrepreneurship. **Foundations and Trends® in Entrepreneurship**, 16 (6). Doi.org/10.1561/0300000094

Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style On Organizational Performance: Critical Review. **International Journal of Economics and Management**, 1 (1), 47-55.

Savitri, E., & Syahza, A. (2019). Effect of Human Capital and Competitive Strategies Against the Financial Performance of Small and Medium Enterprises. **International Journal of Scientific & Technology Research**, 8(04), 86-92.

Sibindi, N. (2021). Dynamic Managerial Capabilities As Antecedent of Corporate Entrepreneurship: A Conceptual Model. **Journal of Entrepreneurial Innovations**, 2(1),1-8

Simić, M., Slavković, M., & Aleksić, V. S. (2020). Human Capital and SME Performance: Mediating Effect of Entrepreneurial Leadership. **Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies**, 25 (3), 23-33.

Soomro, B. A., Shah, N., & Mangi, S. (2019). Factors Affecting the Entrepreneurial Leadership In Small-and Medium-Sized Enterprises (SMEs) of Pakistan: An Empirical Evidence. **World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development**, 15(1), 31-44. Doi.org/10.1108/WJEMSD-05-2018-0054.

Spigel, B. (2013). Bourdieuian Approaches To the Geography of Entrepreneurial Cultures. **Entrepreneurship & Regional Development**, 25(9-10), 804-818. Doi.org/10.1080/08985626.2013.862974

Stein, V. (2007). Human Capital Management: The German Way. **German Journal of Human Resource Management**, 21(3), 295-321.

Suhairi, S., Rahmadhani, S., Lestari, A. I., & Rahma, S. (2020). Human Capital Management Strategy and Human Resources Changing Nature. **Journal of Management and Business Innovations**, 2 (01), 33-40.

Tanţău, A. D. (2008). Common Dimensions for Entrepreneurship and Strategy: The Need For Strategic Entrepreneurship. **Management & Marketing-Bucharest**, (1), 73-80.

Vandergoot, S., Sarris, A., & Kirby, N. (2019). Factors That Influence The Transfer Generalization and Maintenance of Managerial-Leadership Skills: A Retrospective Study. **Performance Improvement Quarterly**, 32(3), 237-263. Doi.org/10.1002/piq.21297

Wach, D., Stephan, U., Weinberger, E., & Wegge, J. (2021). Entrepreneurs' Stressors and Well-Being: A Recovery Perspective and Diary Study. **Journal of Business Venturing**, 36(5), 1-21. Doi.org/10.1016/j.jbusvent.2020.106016

Withers, M. C., Ireland, R. D., Miller, D., Harrison, J. S., & Boss, D. S. (2018). Competitive Landscape Shifts: The Influence of Strategic Entrepreneurship On Shifts In Market Commonality. **Academy of Management Review**, 43(3), 349-370. Doi.org/10.5465/amr.2016.0157.

Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D. S., & Ensley, M. D. (2007). The Role of Human Capital in Technological Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 31 (6), 791-806.Doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00202x

Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Shamsu, L., Abubakar, H. S., & Halim, H. A. (2018). A Linkage Between Entrepreneurial Leadership and SMEs Performance: An Integrated Review. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 8 (4), 104-118. e: Doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i4/4000.

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