

جامعة ميدأوشن



كلية الريادة والابتكار

تخصص ريادة اعمال

أثر ريادة الأعمال المؤسسية على تنمية رأس المال البشري: دراسة

ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في

المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/ منى جزاء الحربي

الرقم الجامعي/ 243001236

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

1447 - 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أوهدي بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابته سماحة العارفين

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوما بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة



شكر وتقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

د / الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء

موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر

الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من

المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى إسهام ريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها المختلفة في تنمية رأس المال البشري داخل مؤسسة التنمية للموارد البشرية، من خلال دراسة العلاقة بين الممارسات الريادية المؤسسية ومستوى تطوير المهارات والمعارف والقدرات لدى العاملين ، وتم جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية طبقية مكوّنة من 350 فردًا من العاملين في المختبرات الطبية بمختلف مستوياتهم الفنية والإدارية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS .

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة) على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05

بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة عبر تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتوفير بيئة حاضنة لها ، تطبيق ممارسات ريادة الأعمال المؤسسية بشكل منهجي في كل الوحدات التنظيمية بما يساهم في دعم الكفاءات البشرية.

الكلمات المفتاحية: ريادة الأعمال المؤسسية – رأس المال البشري – مؤسسة التنمية للموارد البشرية



قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 المشكلة البحثية:
3.....	3.1 أهمية البحث
3.....	أولاً: الأهمية العلمية
4.....	ثانياً: الأهمية العملية
5.....	4.1 أهداف البحث
6.....	5.1 تساؤلات البحث
6.....	6.1 فرضيات البحث
7.....	7.1 الدراسات السابقة
13.....	8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للبحث:
16.....	10.1 منهج البحث



11.1	مصادر البيانات	16
12.1	أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية	17
13.1	نموذج الدراسة	17
14.1	حدود البحث	18
19	الفصل الثاني: الإطار النظري	19
19	المبحث الأول: ريادة الأعمال	19
1.1.2	مفهوم ريادة الأعمال:	19
2.1.2	ريادة الأعمال الاجتماعية:	22
3.1.2	الأدوار الرئيسية لريادة الأعمال تجاه المجتمع:	22
4.1.2	أهمية ريادة الأعمال:	23
5.1.2	خصائص ريادي الأعمال:	25
6.1.2	التحديات والعوائق التي تواجهها ريادة الأعمال:	26
29	المبحث الثاني: رأس المال البشري	29
1.2.2	مقدمة	29
2.2.2	مفهوم رأس المال البشري	30
3.2.2	أهمية رأس المال البشري	31
4.2.2	مكونات رأس المال البشري	33
5.2.2	مقومات فعالية رأس المال البشري	34
6.2.2	معوقات إدارة رأس المال البشري	36
7.2.2	ماهية وأهمية رأس مال العلاقات	39



40.....	8.2.2 أهمية رأس مال العلاقات
41.....	9.2.2 مؤشرات قياس رأس مال العلاقات:
41.....	10.2.2 أهم أبعاد رأس مال العلاقات:
49.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
49.....	1.3 مقدمة
49.....	2.3 منهجية البحث:
49.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة
49.....	4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:
50.....	5.3 الأساليب الإحصائية:
50.....	6.3 أداة الدراسة
51.....	7.3 صدق أداة الدراسة
51.....	المحور الأول: ريادة الأعمال المؤسسية
53.....	المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري
54.....	8.3 ثبات أداة الدراسة:
55.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج
55.....	1.4 مقدمة
55.....	2.4 خصائص عينة الدراسة
56.....	3.4 تحليل استمارة الاستبيان
56.....	المحور الأول: ريادة الأعمال المؤسسية
62.....	المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري



64.....	4.4 اختبار فروض الدراسة
69.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات
69.....	1.5 مقدمة
69.....	2.5 نتائج الدراسة
71.....	3.5 التوصيات
72.....	4.5 المقترحات
73.....	Abstract
74.....	قائمة المراجع
74.....	أولاً: المراجع العربية
78.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
83.....	الملاحق
84.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	51
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	52
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	53
4.	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	55
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	56
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الابتكار المؤسسي	57
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاستباقية التنظيمية	59
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تحمل المخاطر المحسوبة	61
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنمية رأس المال البشري	63
10.	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر زيادة الأعمال المؤسسية على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية	66

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
11.	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار المؤسسي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية	67
12.	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستباقية التنظيمية على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية	68
13.	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحمل المخاطر المحسوبة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية	69

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أضحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب جديدة في الإدارة والتطوير من أجل مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات المتجددة. ومن بين هذه الأساليب الحديثة التي باتت تفرض نفسها بقوة في البيئة المؤسسية، تبرز قيادة الأعمال المؤسسية كمدخل استراتيجي يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع المستجدات، ويدفعها نحو الابتكار والتحسين المستمر في الأداء، مع الحفاظ على الاستقرار المؤسسي والتنظيمي. إن مفهوم قيادة الأعمال لم يعد حكراً على الأفراد والمشاريع الناشئة، بل أصبح إطاراً تنظيمياً يُدمج في الهيكل الإداري للمؤسسات الكبيرة، بما يحقق توازناً بين التغيير والالتزام، وبين المخاطرة والانضباط.

تتمثل قيادة الأعمال المؤسسية في تبني ثقافة داخلية تحفز على الابتكار والاستباقية وتحمل المخاطر المحسوبة، ضمن بيئة داعمة للتجريب والتحسين، ما يؤدي إلى تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق القيمة المستدامة. وتكتسب هذه القيادة طابعاً مؤسسياً عندما يتم تبنيها على مستوى السياسات الداخلية، وهياكل الحوافز، وآليات اتخاذ القرار، وتوزيع الموارد داخل المؤسسة. وفي السياق السعودي، خاصة في ظل مستهدفات رؤية المملكة 2030، ازداد الاهتمام بتعزيز القدرات الريادية للمؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء، بوصفها وسيلة لزيادة الكفاءة ورفع إنتاجية رأس المال البشري (اليزيدي وحسن، 2022).

ويمثل رأس المال البشري أحد أبرز الأصول غير الملموسة التي تملكها المؤسسات، حيث يشكل محوراً أساسياً في عمليات النمو والتطوير التنظيمي، فبقدر ما تمتلك المؤسسة من كفاءات بشرية مؤهلة، بقدر ما تتعاضد فرصها في التميز والابتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. ومن هنا، تبرز أهمية الربط بين قيادة الأعمال المؤسسية وتنمية رأس المال البشري، من منطلق أن البيئة الريادية تتيح للعاملين فرصاً أوسع

للمنمو والتعلم، وتحفزهم على الإبداع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على قدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم المهني (حسين، 2024).

لقد أصبحت المؤسسات الرائدة تعتمد على رأس المال البشري كمورد استراتيجي يجب استثماره وتعزيزه، لا باعتباره مجرد عنصر تنفيذي بل شريكاً في التطوير والإبداع المؤسسي. ويُعد التمكين الوظيفي، والتدريب المستمر، والتحفيز المبني على الأداء من بين أبرز الممارسات التي تتقاطع مع منطلقات الريادة المؤسسية، والتي تُسهم في تحويل رأس المال البشري من مورد تابع إلى مورد قيادي يُسهم في صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

وانطلاقاً من هذه المنطلقات، يسعى هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية وتنمية رأس المال البشري، من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض، باعتبارها نموذجاً لمؤسسة تنموية تسعى لتفعيل دور الكفاءات البشرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر تبني توجهات ريادية حديثة، بما يندمج مع تحولات البيئة الوطنية وتطلعاتها التنموية.

2.1 المشكلة البحثية:

تتمثل المشكلة البحثية التي يدور حولها موضوع "أثر ريادة الأعمال المؤسسية على تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية" في التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في إدارة وتطوير مواردها البشرية في بيئة تتسم بالتغير السريع والاعتماد المتزايد على الابتكار والمرونة كعناصر رئيسية للبقاء والتنافس. فعلى الرغم من الإدراك المتنامي بأهمية رأس المال البشري كأحد المحركات الأساسية للنمو المؤسسي والتنمية المستدامة، إلا أن العديد من المؤسسات ما زالت تتعامل مع هذا المورد بمنظور تقليدي، يركز على الجوانب الإجرائية والتشغيلية، دون دمج ضمن الرؤية الإستراتيجية الشاملة أو تفعيله كمصدر للإبداع والتحول التنظيمي.

في هذا السياق، تبرز ريادة الأعمال المؤسسية كأحد المفاهيم الحديثة التي تسعى إلى إعادة تعريف دور المؤسسة من خلال تعزيز ثقافة الابتكار والاستباقية في مختلف مستوياتها الإدارية والتنفيذية. ومن هنا

تنبع الإشكالية الأساسية في غياب فهم متكامل لطبيعة العلاقة بين تبني المؤسسة لممارسات ريادية مؤسسية، وبين قدرتها على الاستثمار في تنمية رأس المال البشري على نحو يضمن تفعيل الطاقات الكامنة وتحفيز الإبداع، بما يعزز من فاعلية الأداء المؤسسي ويزيد من كفاءة توظيف الموارد البشرية.

تتضح الفجوة البحثية في هذا الموضوع من خلال محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت قيادة الأعمال المؤسسية كمتغير مؤثر على تنمية رأس المال البشري في السياق المؤسسي العربي عمومًا، والسعودي على وجه الخصوص، خاصة في المؤسسات ذات الطابع التنموي غير الربحي، والتي تتطلب نماذج إدارية مرنة تتجاوز الإطار التقليدي للتخطيط والتنفيذ. كما أن غالبية الأدبيات المتاحة ركزت إما على قيادة الأعمال كظاهرة فردية، أو على رأس المال البشري في سياق التدريب والتأهيل، دون الربط التحليلي والعملي بين البعدين.

وبناءً عليه، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار تحليلي يدرس العلاقة بين أبعاد قيادة الأعمال المؤسسية – كالابتكار الداخلي، ودعم المبادرات، والمرونة التنظيمية – ومدى تأثيرها على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة ذات دور حيوي في دعم الكفاءات الوطنية، كمنصة مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض، ما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها على صعيد السياسات المؤسسية وصناعة القرار في مجالات الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث الحالي في التساؤل الرئيس التالي: إلى أي مدى تسهم قيادة الأعمال المؤسسية بأبعادها المختلفة في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض؟

3.1 أهمية البحث

أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم هذه الدراسة في تعزيز الأدبيات العلمية المتعلقة بقيادة الأعمال المؤسسية في البيئة الإدارية السعودية، من خلال استكشاف أثر ممارسات القيادة داخل المؤسسات العامة على تنمية رأس المال

البشري، وهو مجال ما زال يشهد محدودية في الدراسات الميدانية خصوصًا على المستوى المؤسسي المحلي.

- تكمن الأهمية العلمية في الجمع بين مفاهيم حديثة كقيادة الأعمال المؤسسية، ومفهوم تنمية رأس المال البشري، في إطار تطبيقي داخل مؤسسة تعنى بتطوير الكفاءات البشرية، مما يثري القاعدة المعرفية حول كيفية تفعيل عناصر الريادة داخل المنظمات الحكومية وغير الربحية.
- توفر هذه الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا لفهم أبعاد قيادة الأعمال المؤسسية (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمّل المخاطر المحسوبة) وربطها بمحاور تنمية رأس المال البشري، مثل بناء المهارات، تطوير القدرات، وتمكين الموظفين، مما يعزز فهم العلاقة التفاعلية بين المنهج الريادي والنمو البشري داخل المنظمات.
- تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية لاختبار فعالية مختلف استراتيجيات الريادة المؤسسية في بيئات تنظيمية أخرى، وقياس مردودها على رأس المال البشري في قطاعات متنوعة، مثل التعليم، والصحة، والإدارة العامة.
- تقدم مساهمة أكاديمية جديدة في بناء نظرية تطبيقية لريادة الأعمال المؤسسية تتلاءم مع السياق الثقافي والتنظيمي في المملكة، مما يجعلها مرجعًا مهمًا للباحثين والممارسين المهتمين بمواءمة نماذج الريادة مع أهداف التنمية البشرية.

ثانيًا: الأهمية العملية

- توفر الدراسة أداة تقييم فعالة تساعد مؤسسة التنمية للموارد البشرية في تحليل واقع الممارسات الريادية داخل بيئتها التنظيمية، ومدى انعكاسها على تطوير كوادرها البشرية، مما يمكن من اتخاذ قرارات قائمة على بيانات دقيقة.
- تسهم النتائج المتوقعة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في ممارسات الريادة داخل المؤسسة، وتحديد مدى مساهمتها في رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز استدامة رأس المال البشري، مما يدعم الجهود المؤسسية في تحسين جودة الأداء العام.

- تساعد الدراسة في تقديم نموذج تطبيقي لدمج مفهوم ريادة الأعمال المؤسسية ضمن سياسات تنمية الموارد البشرية، من خلال أدوات تنظيمية تدعم ثقافة الابتكار والمبادرة والتمكين الوظيفي.
- تتيح مخرجات البحث لصانعي السياسات والمخططين في قطاع الموارد البشرية فرصة تطوير برامج تدريب وتأهيل تستند إلى منهج ريادي، يهدف إلى تحسين مخرجات التعلم المهني، ورفع قابلية الموظفين على التكيف مع المتغيرات.
- تتكامل أهمية هذه الدراسة مع جهود المملكة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، لاسيما فيما يتعلق بمحوري تمكين رأس المال البشري وتحفيز الريادة والابتكار داخل المؤسسات الحكومية، مما يجعل الدراسة أداة داعمة لصياغة استراتيجيات تنمية فعالة.
- تسهم الدراسة في تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على المبادرة والمسؤولية والتطوير الذاتي، ما ينعكس على رفع مستوى الإنتاجية والتحفيز الداخلي، ويخلق بيئة عمل داعمة لاستدامة الأداء والنمو المؤسسي.

4.1 أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في تحليل مدى إسهام ريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها المختلفة في تنمية رأس المال البشري داخل مؤسسة التنمية للموارد البشرية، من خلال دراسة العلاقة بين الممارسات الريادية المؤسسية ومستوى تطوير المهارات والمعارف والقدرات لدى العاملين.

ويمكن تحديد الأهداف الفرعية على النحو الآتي:

- (1) بيان أثر الابتكار المؤسسي في تطوير المهارات والكفاءات لدى موظفي مؤسسة التنمية للموارد البشرية.
- (2) بيان أثر الاستباقية التنظيمية على تعزيز فرص النمو الوظيفي وتحفيز التعلم المستمر داخل المؤسسة.
- (3) بيان أثر تحمل المخاطر المحسوبة في تعزيز تمكين العاملين وتنمية قدراتهم الإنتاجية.

5.1 تساؤلات البحث

السؤال الرئيسي:

إلى أي مدى تسهم ريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها المختلفة في تنمية رأس المال البشري في مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض؟

الأسئلة الفرعية:

- (1) ما أثر الابتكار المؤسسي على تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية؟
- (2) ما أثر الاستباقية التنظيمية على تحفيز التعلم المستمر والنمو الوظيفي؟
- (3) ما أثر تحمل المخاطر المحسوبة على تعزيز التمكين وتنمية الكفاءات الوظيفية لدى العاملين؟

6.1 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة) على تنمية رأس المال البشري في مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض.

الفرضيات الفرعية:

- (1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار المؤسسي على تطوير مهارات العاملين.
- (2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستباقية التنظيمية على تعزيز النمو والتعلم الوظيفي.

(3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحمل المخاطر المحسوبة على تمكين العاملين وتنمية كفاءاتهم.

7.1 الدراسات السابقة

✓ دراسة بورقاق وبن حميدة (2020)

سعت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر، وذلك باستخدام طريقة المربعات الصغرى المعدلة بالكامل (FMOLS)، وهي من الأساليب الكمية المتقدمة في الاقتصاد القياسي.

المتغير المستقل كان الاستثمار في رأس المال البشري ويشمل مؤشرات مثل الإنفاق على التعليم، الرعاية الصحية، والتدريب المهني، أما المتغير التابع فكان النمو الاقتصادي ممثلًا في الناتج المحلي الإجمالي للفرد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التطبيقي، باستخدام بيانات سنوية تغطي فترة زمنية معينة، وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص العلاقة بين الاستثمار البشري والنمو.

أظهرت النتائج وجود علاقة طويلة الأجل ذات دلالة إحصائية بين تحسين مكونات رأس المال البشري وزيادة معدلات النمو الاقتصادي في الجزائر، وأن الإنفاق الفعال على التعليم والتكوين المهني يعد من العوامل المحفزة للتنمية.

وأوصت الدراسة بزيادة الاستثمارات المخصصة للتعليم العالي والبحث العلمي، وتطوير جودة البرامج التدريبية، وإدماج البعد الابتكاري في سياسات التنمية الاقتصادية.

✓ دراسة شبيلي وقتيفة (2020)

تناولت هذه الدراسة رأس المال البشري كمدخل سوسيولوجي لبناء التنمية، وركزت على الأبعاد الاجتماعية والثقافية والمعرفية لهذا المفهوم، من منظور شمولي يدمج بين المهارات الفردية والقيم المجتمعية في دعم التنمية المستدامة.

رَكَّزَت الدراسة على المتغير المستقل وهو رأس المال البشري بأبعاده المعرفية والثقافية والتعليمية، في مقابل المتغير التابع وهو بناء التنمية من زاوية سوسيولوجية، تُعنى بإعادة بناء الهياكل الاجتماعية والمؤسسية.

اعتمدت الدراسة المنهج النظري التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات السوسيولوجية والنظريات المعاصرة التي تفسر العلاقة بين الفرد والمجتمع في سياق التنمية، وتمت دراسة تأثير رأس المال البشري في تشكيل الوعي المجتمعي التنموي.

توصلت النتائج إلى أن تنمية رأس المال البشري لا تتطلب فقط تحسين المهارات والتعليم، بل تتطلب أيضاً ترسيخ ثقافة مجتمعية قائمة على الإبداع والمشاركة والعدالة، وأن البنية الاجتماعية تلعب دوراً في تحديد مدى فاعلية الاستثمار في العنصر البشري.

وأوصت الدراسة بدمج السياسات التعليمية والثقافية ضمن الخطط التنموية، وتعزيز دور المؤسسات التربوية في بناء الشخصية التنموية، وتطوير نظم القيم والسلوكيات المجتمعية بما يخدم التنمية.

✓ دراسة يعقوب (2016)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور استثمار رأس المال البشري والفكري في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال دراسة العلاقة بين تنمية القدرات البشرية وتوظيف المعرفة داخل المؤسسات، وقدرتها على خلق بيئة تنموية متكاملة ومستدامة.

رَكَّزَت الدراسة على المتغير المستقل وهو استثمار رأس المال البشري والفكري، وتضمن ذلك عناصر مثل التعليم والتدريب، المهارات المهنية، ونقل المعرفة التنظيمية، بينما تمثل المتغير التابع في أبعاد التنمية المستدامة، الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستندت إلى مراجعة الأدبيات والمصادر النظرية والتقارير التنموية، مع تحليل كفاءات استثمار رأس المال البشري في السياقات الإسلامية.

وتوصّلت النتائج إلى أن بناء رأس مال بشري مؤهل ومبدع يمثل أحد الدعائم الأساسية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الدول النامية، وأن هناك حاجة إلى وضع سياسات تعليمية وتكوينية تدعم الابتكار والتنمية المؤسسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تكامل التعليم العالي مع متطلبات سوق العمل، وتحفيز البحث العلمي، ووضع استراتيجية واضحة لاستثمار رأس المال البشري لتعزيز التنمية.

✓ دراسة Aslam (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي، مع التركيز على الدور الوسيط للمؤسسات في هذه العلاقة، خاصة في سياق الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، حيث المتغير المستقل هو رأس المال البشري، وتمت دراسته من خلال أبعاده المتمثلة في مستوى التعليم، المهارات التقنية، والخبرة العملية، أما المتغير التابع فهو النمو الاقتصادي، الذي تم قياسه عبر الناتج المحلي الإجمالي للفرد. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات من 62 دولة للفترة من 1990 إلى 2017، واستخدمت نماذج قياسية متعددة لتقدير التأثيرات وتفسير الاختلافات في النتائج بين الدول.

وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري لا يؤدي بالضرورة إلى نمو اقتصادي إذا لم يكن مدعومًا بمؤسسات فعالة، إذ تبين أن بيئة المؤسسات تشكل الحاضنة الأساسية التي تتيح لرأس المال البشري أن يسهم في النمو، كما أظهرت الدراسة أن البلدان ذات المؤسسات الضعيفة لم تستفد بشكل ملموس من استثماراتها في التعليم، على عكس الدول ذات البيئة المؤسسية المستقرة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مؤسسات الحكم الرشيد وتعزيز المساءلة والسيادة القانونية، بالتوازي مع الاستثمار في رأس المال البشري، بما يضمن تكامل العناصر المحركة للنمو وتحقيق نتائج ملموسة على المدى البعيد.

✓ دراسة Olarinde (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير البيئة المؤسسية على ريادة الأعمال الابتكارية في دول إفريقيا جنوب الصحراء، وذلك في ظل التحديات البنيوية التي تواجه ريادة الأعمال في تلك المنطقة، حيث المتغير

المستقل هو البيئة المؤسسية بأبعادها المتعلقة بفعالية الأنظمة القانونية، حماية الملكية الفكرية، وسهولة ممارسة الأعمال، أما المتغير التابع فهو زيادة الأعمال الابتكارية التي تم قياسها من خلال عدد المشاريع ذات الطابع الابتكاري المسجلة سنوياً. استخدمت الدراسة بيانات من 25 دولة أفريقية، وتم تطبيق نموذج GMM الديناميكي لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً مباشراً للمؤسسات القوية على زيادة مستوى الريادة الابتكارية، كما أوضحت أن وجود سياسات تنظيمية فعالة ومؤسسات مستقرة يرفع من قدرة رواد الأعمال على خلق مشاريع جديدة ذات محتوى ابتكاري، في حين تعيق البيروقراطية وضعف الشفافية هذا النوع من الريادة. وأوصت الدراسة بضرورة تنفيذ إصلاحات هيكلية في البيئات المؤسسية بالدول الإفريقية، وتطوير الأنظمة القضائية وتيسير إجراءات تسجيل الأعمال، بهدف تحفيز الابتكار ودعم تحول ريادة الأعمال إلى محرك رئيسي للنمو الاقتصادي في المنطقة.

✓ دراسة Minochkina (2022)

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الريادة المؤسسية في اقتصاد المعرفة، وتقديم رؤية تحليلية لدور رواد الأعمال في إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية للمؤسسات، حيث المتغير المستقل هو زيادة الأعمال المؤسسية بأبعادها المرتبطة بالتحفيز التنظيمي، ومرونة الهياكل، وديناميكية التغيير، أما المتغير التابع فهو كفاءة الأداء المؤسسي. اعتمدت الدراسة على تحليل نوعي لنماذج ريادية تم رصدها في دول أوروبا الشرقية، واستخدمت المنهج المقارن في تفسير مدى تأثير الأنظمة الاقتصادية القائمة على المعرفة على تعزيز الريادة داخل المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن زيادة الأعمال المؤسسية تعتبر عاملاً جوهرياً في بناء مؤسسات مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات المعرفية والتكنولوجية، كما تبين أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار والتمكين الإداري تحقق أداءً أفضل من تلك التي تعتمد على الأنماط التقليدية. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تصميم هياكل المؤسسات التقليدية بما يسمح بدمج مبادئ الريادة، وتشجيع بيئات العمل التي تدعم التفكير الإبداعي، واتخاذ القرار المستقل، بما يعزز القدرة على الابتكار في الاقتصاد القائم على المعرفة.

✓ دراسة Elert (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن لريادة الأعمال أن تكون محفزاً على التغيير المؤسسي داخل الاقتصادات النامية، من خلال استكشاف العلاقة التبادلية بين المبادرات الريادية والتطور المؤسسي، حيث المتغير المستقل هو ريادة الأعمال، وتم تحليلها من خلال أبعادها المرتبطة بالابتكار، المبادرة الفردية، والتفاعل مع السياسات القائمة، أما المتغير التابع فهو التغيير المؤسسي، ويقاس من خلال تعديلات السياسات، ومرونة البيئة التنظيمية. اعتمدت الدراسة على تحليل نظري مقارنة مدعوم بأمثلة تطبيقية من عدة دول نامية، بالاستناد إلى نظرية التغيير المؤسسي التدريجي والتفاعل مع الضغوط السوسيو-اقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى أن ريادة الأعمال لا تتأثر فقط بالإطار المؤسسي، بل تسهم بدورها في تغييره، حيث يعمل رواد الأعمال كمحفزين للتعديل المؤسسي عندما يواجهون قيوداً تنظيمية أو إدارية تعيق ابتكاراتهم، كما أن تكرار النشاط الريادي يفرض على المؤسسات إعادة تقييم قواعدها وهياكلها. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتراف بالدور الفاعل لرواد الأعمال في تطوير البيئة التنظيمية، وتشجيع السياسات التي تستجيب سريعاً لمبادرات السوق، بما يسمح بتحقيق تكيف مؤسسي يعزز من ديناميكية النمو الاقتصادي في الدول النامية.

✓ دراسة Sheng (2024)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة التبادلية بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي على دخول الأفراد مجال ريادة الأعمال، مع التركيز على ما إذا كان هناك مستوى معين من التداخل بين هذين النوعين من رأس المال يمثل شرطاً لتحفيز النشاط الريادي، حيث المتغير المستقل هو رأس المال البشري بأبعاده المتعلقة بالمؤهل العلمي، المهارات، والخبرة، بالإضافة إلى رأس المال الاجتماعي من خلال الثقة، العلاقات الشخصية، والدعم الشبكي، أما المتغير التابع فهو دخول ريادة الأعمال. استخدمت الدراسة بيانات كمية من مسح اجتماعي وطني في الصين، وتطبيق نماذج الانحدار غير الخطي وتحليل العتبات لتحديد نقطة التفاعل بين المتغيرين.

وتوصلت الدراسة إلى أن تأثير رأس المال البشري على دخول مجال ريادة الأعمال لا يكون فعالاً إلا إذا كان مصحوباً بمستوى معين من رأس المال الاجتماعي، حيث أظهرت النتائج أن الأفراد ذوي المؤهلات العالية لا يستطيعون تحويل هذه القدرات إلى مشاريع ريادية دون وجود شبكة اجتماعية داعمة. وأوصت الدراسة بوضع سياسات متكاملة تدعم تطوير رأس المال الاجتماعي جنباً إلى جنب مع التعليم والتدريب، من أجل تعزيز فرص دخول الشباب والمبتكرين إلى عالم ريادة الأعمال بطريقة مستدامة وفعالة.

✓ دراسة Fahinde (2022)

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يؤثر السياق المؤسسي في مخرجات التعليم الريادي، من خلال مقارنة تجربتين في بلدين إفريقيين يختلفان في البنية التنظيمية وجودة المؤسسات، حيث المتغير المستقل هو السياق المؤسسي، ويتضمن الاستقرار السياسي، كفاءة الأجهزة البيروقراطية، والشفافية، أما المتغير التابع فهو نتائج التعليم الريادي، التي تمثلت في قدرة الطلاب على إنشاء مشاريع حقيقية، وتغيير اتجاهاتهم نحو المبادرة الفردية. اعتمدت الدراسة على منهج كمي ونوعي، باستخدام استبانات ومقابلات نصف مهيكلية مع طلاب ومعلمين في مؤسسات تعليمية عليا، وتحليل الفروق بين السياقين.

وتوصلت الدراسة إلى أن جودة السياق المؤسسي تلعب دوراً محورياً في تفعيل مخرجات التعليم الريادي، حيث أظهر طلاب الدولة ذات المؤسسات الأكثر فاعلية معدلات أعلى من تنفيذ المشاريع الريادية والتفكير الابتكاري، مقارنة بنظرائهم في الدولة ذات السياق الأضعف. وأوصت الدراسة بدمج محتوى خاص ببناء البيئة المؤسسية في برامج التعليم الريادي، وزيادة الشراكات بين الجامعات والمؤسسات العامة والخاصة من أجل توفير بيئة محفزة تتجاوز الجانب المعرفي، وتعزز من تطبيق ما يتعلمه الطلاب في الواقع العملي.

✓ دراسة Nguyen (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المؤسسات ورأس المال البشري وكثافة ريادة الأعمال في البلدان النامية والناشئة، حيث المتغير المستقل هو رأس المال البشري بأبعاده (التعليم العالي، الكفاءة

المهنية، الابتكار)، والمؤسسات بأبعادها (فعالية الحكومة، حماية الحقوق، الاستقرار السياسي)، أما المتغير التابع فهو كثافة ريادة الأعمال، أي عدد المشاريع الريادية لكل ألف نسمة. استخدمت الدراسة بيانات من 80 دولة خلال الفترة من 2001 إلى 2015، وتم تطبيق نماذج الانحدار المتقدم (Fixed Effects) لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين رأس المال البشري وريادة الأعمال تصبح أكثر قوة في وجود مؤسسات قوية، حيث تعمل البيئة المؤسسية كعامل وسيط يعزز قدرة رأس المال البشري على تحويل المعرفة إلى نشاط اقتصادي منتج، كما أن غياب مؤسسات مستقرة يقلل من كفاءة استغلال رأس المال البشري. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات متكاملة تعتمد على تنمية رأس المال البشري وتوابعها إصلاحات مؤسسية، بما يخلق بيئة صديقة لريادة الأعمال قادرة على تحقيق معدلات عالية من الابتكار والتوظيف.

8.1 أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أولاً: أوجه التشابه

- التركيز على التفاعل بين ريادة الأعمال والمؤسسات، حيث تتقاطع الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحليل دور البيئة المؤسسية في دعم أو تحفيز الأنشطة الريادية، وارتباط ذلك بتنمية رأس المال البشري من خلال آليات التدريب والتمكين والتحفيز داخل المؤسسة.
- اعتماد منظور متعدد الأبعاد لرأس المال البشري، إذ تناولت غالبية الدراسات السابقة رأس المال البشري كمتغير مركب يشمل المعرفة، المهارات، التعليم، والخبرة، وهو ما تتبناه أيضاً الدراسة الحالية في قياس أثر ريادة الأعمال المؤسسية على عناصر هذا المتغير.
- استخدام منهج وصفي تحليلي قائم على الأدلة الميدانية، حيث اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام أدوات جمع بيانات كالمقابلات أو الاستبانات، وتحليلها إحصائياً باستخدام نماذج انحدار لقياس العلاقة بين المتغيرات الرئيسية.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

- اختلاف السياق المؤسسي والتطبيقي، حيث تركّز الدراسة الحالية على مؤسسة وطنية سعودية تُعنى بتنمية الموارد البشرية، في حين أن الدراسات السابقة تنوعت بين دول نامية ومتقدمة، وبعضها تناول مؤسسات تعليمية أو اقتصادية عامة، ما يمنح الدراسة الحالية خصوصية سياقية.
- التركيز على قيادة الأعمال داخل المؤسسة (Entrepreneurial Orientation) كعامل تنموي داخلي، في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على قيادة الأعمال في معناها الاقتصادي العام أو كظاهرة ناشئة في البيئة الخارجية، دون التعمق في تأثيرها المؤسسي الداخلي على العاملين.
- دمج قيادة الأعمال المؤسسية كمتغير مستقل مؤثر على رأس المال البشري، بينما عالجت بعض الدراسات السابقة العلاقة بالعكس أو تناولت كلاً من المتغيرين بشكل متوازي دون فحص أثر مباشر، ما يجعل الدراسة الحالية أكثر تركيزاً في اختبار السببية من قيادة الأعمال نحو تنمية المورد البشري.

9.1 المنطلقات النظرية للبحث:

1- قيادة الأعمال المؤسسية (Corporate Entrepreneurship):

يشير هذا المفهوم إلى تبني المؤسسة لنهج إداري قائم على الابتكار المتواصل، والمبادرة الذاتية، واستغلال الفرص داخل الهيكل التنظيمي القائم. وتُعنى قيادة الأعمال المؤسسية بإعادة تصميم العمليات والهيكل بهدف تعزيز القدرة التنافسية والمرونة، دون الحاجة إلى إنشاء كيانات خارجية مستقلة

أبعاد قيادة الأعمال المؤسسية تشمل:

- الابتكار المؤسسي: أي تطوير منتجات وخدمات أو عمليات جديدة داخل المؤسسة.
- دعم المبادرة الفردية: تشجيع الموظفين على اقتراح وتنفيذ أفكار جديدة.
- التحمل الاستراتيجي للمخاطر: استعداد المؤسسة لتجربة حلول غير تقليدية لتحسين الأداء.

- المرونة التنظيمية: قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية وإعادة توجيه استراتيجياتها بسرعة.

2- رأس المال البشري (Human Capital):

يشير إلى الموارد البشرية من حيث المعرفة، والمهارات، والخبرات، والقدرات الفكرية التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. يُنظر إلى رأس المال البشري باعتباره أصلًا غير ملموس لكنه أساسي في تحقيق القيمة المستدامة (اليزيدي وحسن، 2022).

أبعاده تشمل:

- المهارات الفنية: كفاءة الأفراد في تنفيذ المهام الوظيفية.
- المهارات المعرفية والإبداعية: وتشمل التفكير التحليلي، والابتكار، وحل المشكلات.
- التحفيز الذاتي والانتماء: مدى رغبة الأفراد في تطوير أنفسهم وخدمة المؤسسة.
- القابلية للتعليم والتطوير المستمر: استعداد الموظفين لاكتساب معارف ومهارات جديدة.

3- التنمية التنظيمية لرأس المال البشري (Human Capital Development):

هو نهج استراتيجي يهدف إلى رفع كفاءة رأس المال البشري داخل المؤسسة من خلال التعليم، التدريب، التحفيز، وتوفير بيئة عمل تشجع على النمو المهني. ويُعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد الأركان الأساسية للتميز المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية (مصطفى وحميميد، 2023).

أبعاده تتمثل في:

- التدريب والتأهيل المستمر: البرامج المخططة لرفع مهارات العاملين.
- إدارة المواهب: استقطاب وتطوير الأفراد ذوي الكفاءة العالية.
- التمكين الوظيفي: إعطاء العاملين صلاحيات أوسع لاتخاذ قرارات تؤثر في العمل.

- نظم الحوافز: تصميم أنظمة تحفيز مادية ومعنوية لتعزيز الأداء.

10.1 منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لتحليل العلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها المختلفة وتنمية رأس المال البشري داخل مؤسسة التنمية للموارد البشرية. يهدف هذا المنهج إلى تقديم وصف دقيق لطبيعة ممارسات ريادة الأعمال في المؤسسة، وتحليل انعكاساتها على تطوير المهارات، تعزيز الكفاءات، وتحفيز النمو المهني للعاملين.

سيتم جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبانة علمية محكمة، توزع على عينة مختارة من الموظفين والقادة الإداريين والمختصين في الموارد البشرية، وتركز الاستبانة على قياس أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية، وهي: الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، وتحمل المخاطر المحسوبة، إلى جانب قياس عناصر تنمية رأس المال البشري، مثل المهارات، المعرفة، والتحفيز.

كما سيتم توظيف منهج نوعي مكمل من خلال مقابلات شبه منظمة مع مسؤولي الموارد البشرية ورواد الأعمال المؤسسيين بالمؤسسة، وذلك لتقديم فهم أعمق للآثار التنظيمية والثقافية التي تؤثر في العلاقة بين الريادة وتنمية الأفراد.

11.1 مصادر البيانات

1. المصادر الثانوية:

تتمثل في مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بريادة الأعمال المؤسسية، رأس المال البشري، استراتيجيات الابتكار والتنمية المهنية، بالإضافة إلى دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الممارسات الريادية والتنمية المؤسسية، فضلاً عن تقارير الأداء والتطوير البشري الصادرة عن مؤسسات رسمية سعودية.

2. المصادر الأولية:

تتمثل في البيانات الميدانية التي تُجمع من خلال الاستبانة والمقابلات، ويتم استهداف موظفي المؤسسة ومديري الإدارات، والقيادات التي تمارس أنشطة ريادية بشكل مباشر، وذلك للحصول على تقييم دقيق لتأثير الريادة المؤسسية على رأس المال البشري.

12.1 أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية

تم اعتماد مجموعة من الأدوات الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، شملت:

- الإحصاء الوصفي: لتوزيع الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، وقياس المتوسطات والانحرافات لمتغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: لقياس أثر مجمل أبعاد ريادة الأعمال المؤسسية على تنمية رأس المال البشري.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير كل بعد من أبعاد ريادة الأعمال (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر) بشكل منفصل على عناصر رأس المال البشري.
- اختبارات التوزيع الطبيعي: للتحقق من ملاءمة البيانات للتعميم والتحليل الإحصائي.

13.1 نموذج الدراسة

- المتغير المستقل: ريادة الأعمال المؤسسية ويتضمن الأبعاد التالية: (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة).
- المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري.

14.1 حدود البحث

- الحدود الزمانية:

تُجرى هذه الدراسة خلال عام 2025، بالتزامن مع تنفيذ خطط تطوير استراتيجي داخل مؤسسة التنمية للموارد البشرية، ما يتيح قياس الأثر الفعلي لريادة الأعمال المؤسسية على الأداء البشري.

- الحدود المكانية:

تنحصر الدراسة في مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض، والتي تمثل بيئة تنظيمية سعودية تتبنى توجهات تطويرية حديثة في مجال الموارد البشرية وريادة الأعمال.

- الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على العلاقة بين ريادة الأعمال المؤسسية وتنمية رأس المال البشري، ولا تشمل الجوانب المالية أو التقنية أو تقييم الأداء المؤسسي العام، بل تنحصر فقط في قياس التأثير الريادي على تنمية الأفراد من منظور إداري وتنموي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: ريادة الأعمال

1.1.2 مفهوم ريادة الأعمال:

ظهرت ريادة الأعمال كمجال نشط للممارسة والبحث خلال العقود الثلاثة الماضية، بحيث تعمل المؤسسات الرائدة في هذا المجال على تعزيز مفهوم ريادة الأعمال من خلال تسليط الضوء على إنجازات رواد الأعمال الاجتماعيين الفرديين كما بدأت الحكومات في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية من خلال إنشاء أطر تنظيمية جديدة من أجل تشجيع تشكيل مبادرات ريادية اجتماعية جديدة، ومن خلال توفير التمويل لهذه المبادرات، وخلال العقد الماضي تم إنشاء عدد متزايد من مراكز ريادة الأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها في جميع أنحاء العالم، وتم إطلاق مجالات علمية جديدة حول ريادة الأعمال والمشاريع الاجتماعية، والابتكار الاجتماعي، كما زاد عدد المؤتمرات والأعداد الخاصة في المجالات العلمية المخصصة لهذا الموضوع بشكل ملحوظ (عياد، 2022).

على الرغم من هذه التطورات لا يزال العلماء والممارسون بعيدين عن التوصل إلى توافق في الآراء بشأن ما تعنيه ريادة الأعمال، وفي الواقع فقد أقر العديد من الباحثين بأن مصطلح ريادة الأعمال يستخدم بشكل غير متسق، وأنه يفتقر إلى تعريف موحد، حيث توجد حتى الآن العديد من التعريفات والمعاني المتنافسة لريادة الأعمال، على سبيل المثال بالنسبة لبعض الباحثين، تشير ريادة الأعمال الاجتماعية إلى المنظمات غير الهادفة للربح في البحث عن استراتيجيات تمويل جديدة من خلال الأنشطة التجارية. (Chraa, 2022)

أشار إلى مفهوم ريادة الأعمال بأنها العملية التي تعنى بخلق تنظيمات جديدة، أو تطوير كيانات موجودة بالأصل، بحيث يترتب على ذلك القيام بأعمال جديدة في محاولة لاستثمار الفرص من أجل الوصول إلى معدلات أرباح تضمن نجاح وتفوق العمل الرياد، كما وتزامن العملية الريادية بتأثر كبير

ومصاحب لها يتمثل في نسبة عالية من المخاطر يعتمد على مبدأ المبادرة (المبادرة)؛ للاستفادة من الفرص والموارد المتاحة بشكل منقطع النظير. (بسود، 2023)

ويشار إلى مفهوم ريادة الأعمال على أنها الأسلوب الذي يضمن خلق إطار يتم بموجبه تحويل الأفكار ذات الفائدة إلى أعمال تجارية مربحة، حيث تشمل عملية التحويل المرور بجميع مراحل التمويل والتأسيس والنمو، وتتصف بأنها تتم ضمن إطار غير تقليدي (مبتكر) مع الحرص على تبني الاستمرارية لضمان تنمية المنظمات الناشئة. (Akachat, 2024)

ويعتبر ريادي الأعمال من وجهة نظر الباحثة بأنه الشخص الذي يكرس نفسه للبحث عن شيء جديد من خلال محاولة لاستغلال الأفكار والرؤى الجديدة في فرص مربحة يصاحبها تحمل كبير للمخاطر التي تنطوي عليها العملية. (عرقاوي، 2020)

ريادة الأعمال هي عملية الانطلاق بمفردك؛ لبدء عمل تجاري بدلاً من العمل الحساب شخص آخر في عمله، في حين أن رواد الأعمال يجب أن يتعاملوا مع عدد أكبر من العقبات والمخاوف من الموظفين بالساعة، أو الذين يتقاضون رواتباً، فقد تكون العوائد أكبر أيضاً. (الهادي، 2019)

وتعرف ريادة الأعمال أيضاً بأنها الأنشطة التي تركز على إيجاد أعمال حرة وذات فعالية، وتعمل على تقديم فعالية اقتصادية واجتماعية ضمن أطر قانونية وثقافية اجتماعية واقتصادية، بحيث تضمن تقديم مخرجات ملموسة أو غير ملموسة بشكل مبتكر وجديد أو ممارسة مبتكرة لأنظمة إدارية أو تجارية جديدة تتسم بمعدلات عالية من المخاطرة. (Benzidane, 2021)

وتشير ريادة الأعمال أيضاً إلى مجموعة من السلوكيات والخصائص ترتبط بعملية الشروع بعمل ما من خلال التخطيط له وتنظيمه، وإدراك كافة متطلباته، بحيث ينطوي على ذلك تحمل أخطاره والقدرة على إدارته

وتعرف ريادة الأعمال أيضاً بأنها مجموعة من الأنشطة الهادفة والفاعلة التي تقوم بممارستها تنظيمات فردية أو جماعية، من خلال ممارستها وأدائها لجهود إدارية وتنظيمية تسعى من خلالها إلى الإبداع

والتفرد في عمليات إشباع حاجات الأفراد والمجتمعات، وتحثهم على العطاء المنفرد والمتفوق وتحقيق سبل النمو في كافة المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية.(Chraa, 2022)

ويشار إلى ريادة الأعمال أيضا بأنها العملية التي تهدف إلى خلق وتقديم شيء جديد يتصف بالتطور والابتكار، من خلال العمل والتكريس للوقت والجهد الذي يستوجب تقديم وخلق القيمة التي تنبثق عن مخرجات العملية الريادية، والقدرة على تحمل الأخطار النفسية والمادية التي تنبثق عن عملية الريادة، حيث يتضمن هذا التعريف من وجهة نظر أربعة أبعاد رئيسية كما يأتي:

1. تتطلب العملية الريادية تكريس الأوقات والجهود اللازمة للقيام بها.
2. تتمحور مخرجات العمل الريادي بالعديد من المزايا المادية والمعنوية.
3. تتضمن العملية الريادية خلق وإيجاد شيء جديد بطرق مبتكرة.
4. تنطوي العملية الريادية على كثير من المخاطر المالية والمعنوية.

ينظر آخرون إلى ريادة الأعمال الاجتماعية على أنها إنشاء أعمال الخدمة الفقراء، ومرة أخرى ترى مجموعة أخرى من الباحثين الريادة الاجتماعية على أنها استخدام للابتكارات الاجتماعية لحل المشكلات الاجتماعية وإحداث التغيير الاجتماعي، بغض النظر عما إذا كانت الأنشطة التجارية متضمنة أم لا. (بسود، 2023)

إنّ الوضع الحالي للارتباك المفاهيمي حول إيجاد مفهوم موحد لريادة الأعمال يعيق التقدم القائم على إيجاد نظرية ثابتة ومحددة في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية وبالتالي ليس من المستغرب وبناء على التقييم والبحث المستمر في ريادة الأعمال الاجتماعية يتميز بالتقدم في تطوير النظرية على الرغم من أكثر من عقدين من البحث، ومع ذلك يعد هذا تطوراً مؤسفاً؛ لأن ريادة الأعمال الاجتماعية أثبتت أنها ظاهرة عالمية واعدة ومهمة تستحق بالتأكيد اهتماماً أكاديمياً صارماً.(عرقاوي، 2020)

عالج العديد من الباحثين الفوارق القائمة بين المفاهيم المختلفة لريادة الأعمال الاجتماعية، ورسوموا المعاني المختلفة الموجودة في الأدب، وحددوا مدارس فكرية وممارسات مختلفة، وخطابات مختلفة

ومنطق سردي لريادة الأعمال الاجتماعية، ومع ذلك لا يزال هناك نقص في حل مشكلة التعريف، والذي
سيمكن الباحثين من تطوير مجال ريادة الأعمال الاجتماعية بشكل جماعي. (سليمان، 2023)

2.1.2 ريادة الأعمال الاجتماعية:

في مجال الشؤون الاجتماعية تظهر أهمية رواد الأعمال الاجتماعيين في حل المشكلات الاجتماعية
بالدولة، حيث يكون لهم دور في دعم ريادة الأعمال الاجتماعية المشاريع الاجتماعية المنظمات غير الحكومية
ذات القضايا الاجتماعية)، وتعرف ريادة الأعمال الاجتماعية بأنها طريقة استخدام الموارد لتحقيق منافع
للمجتمع، ورائد الأعمال الاجتماعي هو الشخص الذي يسعى إلى إفادة المجتمع من خلال الاستثمار
والمخاطرة، مما يجعله موضوعًا متعلقًا بحل القضايا الاجتماعية بطريقة مستدامة. (Chraa, 2022)

تؤكد مناهج ريادة الأعمال الاجتماعية أن التركيز في الواقع على الفرد أكثر من التركيز على النموذج
الشامل، وقد يبدأ التغيير في المجتمع، ويحاولون بشكل منهجي التغيير على المجتمعات بطرق مختلفة، دون
الاستسلام قبل تحقيق الهدف الذي أساسه تقديم المنفعة للمجتمع. (الهادي، 2019)

في حين أكد أن مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية هي عملية يقوم بها الأفراد أو المنظمات من خلال
المبادرة بشأن حل المشكلات الاجتماعية تهدف إلى تطوير طرق جديدة ومبتكرة لحل المشكلات الاجتماعية،
من هذا المنظور تحدد ريادة الأعمال المشتركة مع المجتمع طبيعة التعاون والعمل المشترك للشركات
وتكليفات العمل لحل القضايا الاجتماعية، على سبيل المثال في رومانيا تستخدم وزارة العمل والأسرة
والحماية الاجتماعية مفهوم الأعمال الاجتماعية كمفهوم للاقتصاد الاجتماعي الذي نشرته ليمثل التجارة
الاجتماعية، ونشط ذلك في مجال التسويق الاجتماعي في المنظمات غير الحكومية المؤسسات والجمعيات
غير الربحية)، وغيرها من المنظمات غير الحكومية التي لها دور مهم في خلق القيمة الاجتماعية، وبالتالي فإن
ريادة الأعمال الاجتماعية بشكل أساسي هي تفاعل بين المنظمات والمجتمع، من خلال أنشطة مستدامة
تعمل باستمرار على تغيير إيجابي للإطار القانوني والثقافي والاجتماعي داخل البلد. (عياد، 2022)

3.1.2 الأدوار الرئيسية لريادة الأعمال تجاه المجتمع:

وفقاً لـ تلعب ريادة الأعمال دور وكيال التغيير للأفضل في المجتمعات، من خلال عدة أمور كالآتي:

- (1) تبني مهمة الخلق والحفاظ على القيمة الاجتماعية وليس فقط القيمة الخاصة / الأرباح).
- (2) الاعتراف بالفرص الجديدة لخدمة تلك المهمة، والسعي إلى تطبيقها بلا هوادة.
- (3) الانخراط في عملية الابتكار والتكيف والتعلم المستمر.
- (4) التصرف بجرأة دون التقيد بالموارد المتاحة.
- (5) إبداء إحساس قوي بالمساءلة أمام الجهات المستهدفة التي تخدمها ولأجل النتائج التي تم تحقيقها.

4.1.2 أهمية ريادة الأعمال:

أشار إلى العديد من النقاط التي تضفي الأهمية الكبيرة والمساهمة المتعددة لريادة الأعمال بالنسبة لكل من الأفراد والمنظمات والمجتمع ككل، هي:

1. نمو ريادة الأعمال: ريادة الأعمال ظهور مشروع جديد خاصة المشاريع الصغيرة لتجسيد الأفكار المبتكرة لرواد الأعمال، وبالتالي فإن نمو أو إنشاء المشاريع الصغيرة هو المساهمة المحددة لريادة الأعمال في كل اقتصاد في العالم.

2. خلق فرص عمل: ساهمت شركات ريادة الأعمال بنصيب كبير من الوظائف الجديدة، إذ إنها توفر وظائف على مستوى المبتدئين الذين لا يمتلكون الخبرة التي تؤهلهم للعمل في منظمات كبرى المؤسسات الصغيرة (الريادية) هي القطاع الوحيد الذي يولد جزءاً كبيراً من إجمالي العمالة كل عام، علاوة على ذلك تقوم المشاريع الريادية بإعداد وتزويد العمالة المتمرسنة للصناعات الكبيرة..(عرقاوي، 2020)

3. الابتكار: ريادة الأعمال هي حاضنة الابتكار، ويخلق الابتكار عدم توازن في حالة النظام الحالية، إنه يتجاوز الاكتشاف ويقوم بالتنفيذ والتسويق للابتكارات وتساهم ريادة الأعمال في الابتكار والبحث والتطوير، وإن ريادة الأعمال أساس الابتكار الذي يوفر مشاريع جديدة، ومنتجات وتكنولوجيا، وسوق، وجودة جيدة، وما إلى ذلك للاقتصاد الذي يزيد من الناتج المحلي الإجمالي ومستوى معيشة

الناس.(Chraa, 2022)

4. التأثير على تنمية المجتمع: يكون المجتمع أفضل حالا إذا كانت قاعدة التوظيف الخاصة به متنوعة بين العديد من الشركات الريادية الصغيرة، إنه يعزز مرافق البيع بالتجزئة الوفيرة، ومستوى أعلى من ملكية المنازل، وعدد أقل من الأحياء الفقيرة، وتحسين معايير الصرف الصحي وزيادة الإنفاق على التعليم والترفيه والأنشطة الدينية، وبالتالي تؤدي ريادة الأعمال إلى مزيد من الاستقرار ونوعية حياة مجتمعية أعلى. (Benzidane, 2021)
5. نتيجة فشل العمل: يكاد انهيار الصناعة الكبيرة أن يلحق ضررا لا يقاوم بتطور الدولة وحالة الاقتصاد، والوضع المالي للأشخاص المعنيين، ولا يمكن أن يحدث هذا في حالة نجاح ريادة الأعمال، فلن يكون هناك أي تأثير ملموس على الاقتصاد، ولا تداعيات سياسية أيضا.
6. التكامل السياسي والاقتصادي للغرباء: ريادة الأعمال هي الطريقة الأكثر فاعلية لإدماج أولئك الذين يشعرون بالاستبعاد والعزلة في المجتمعات، حيث يتم دمج الأقليات والمهاجرين والنساء بأمان في ريادة الأعمال التي ستساعد على تطوير مجتمع تعددي جيد التكوين.
7. إيجاد ريادي الأعمال: ريادة الأعمال هي أرض الإيجاد للمغامرين الجدد عديدي الخبرة، إنه المجال الذي يمكن لأي شخص أن يبدأ فيه فكرته عن المشروع، والتي قد تنتهي في مشروع عملاق، بدأت جميع المشاريع الصناعية الكبيرة كمشروع ريادي صغير لذلك، توفر ريادة الأعمال مجموعة واسعة من المشاريع، ورجال الأعمال في كل اقتصاد، وبالتالي فإن الساحة الشاسعة المفتوحة لريادة الأعمال تعمل كحاضنة لأصحاب المشاريع. (Akachat, 2024)
8. رفع مستوى المعيشة: مستوى المعيشة هو مفهوم مبني على زيادة كمية استهلاك مجموعة متنوعة من السلع والخدمات خلال فترة معينة من قبل الأسرة، لذلك يعتمد الأمر على مدى توفر منتجات متنوعة في السوق، توفر ريادة الأعمال أنواعا هائلة من المنتجات ذات الطبيعة المختلفة من خلال ابتكاراتهم، إلى جانب ذلك يزيد دخل الأشخاص الذين يعملون في مؤسسات ريادة الأعمال، هذا أيضا قادر على تمكين الأشخاص العاملين لاستهلاك المزيد من السلع والخدمات، في الواقع تعمل ريادة الأعمال على تحسين مستوى معيشة الناس في أي بلد.. (بسود، 2023)
9. يعزز البحث والتطوير: ريادة الأعمال هي ابتكار، وبالتالي يجب اختبار الأفكار المبتكرة للسلع والخدمات عن طريق التجريب، لذلك توفر ريادة الأعمال الأموال للبحث والتطوير مع الجامعات

والمؤسسات البحثية، وهذا يعزز التنمية العامة والبحث والتطوير في الاقتصاد، وريادة الأعمال هي الحماس الرائد الذي يوفر الأحداث في حضارتنا، نحن مدينون لها على الازدهار في كل مجالات الحياة البشرية - الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والقانونية. (Sulaiman, 2021)

5.1.2 خصائص ريادي الأعمال:

تركز عقلية الشركات أو الأفراد التقليدية على الأنظمة والعمليات، في حين أن أسلوب تنظيم المشاريع الريادية أكثر توجهاً نحو المخاطر.

فيما يلي بعض الخصائص الريادية المشتركة لكل من الأفراد والمنظمات الريادية.

1. مهارات الاتصال: الريادي قادر على التعبير بوضوح عن أفكاره، وعن الخطة لتحقيق الأهداف المشتركة، ويشجع على التواصل بين الإدارات وعبر المستويات التنظيمية المختلفة، إنه يتجنب الالتباسات والتعميمات، وهو قادر على تجنب الصراع، وسوء الفهم بسبب ضعف التواصل.
2. الرؤية: يتمتع الريادي الناجح برؤية واضحة، إنه يعرف بالضبط أين يريد أن يذهب، وكيف يصل إلى هناك، وينقل رؤيته إلى الفريق، ويعمل معهم لجعل الرؤية حقيقة واقعة. (عرقاوي، 2020)
3. داعم/ة: يدرك الريادي أهمية المبادرة والتفاعل، ويبذل قصارى جهده لتقديم كل الدعم الذي يحتاجه الفريق لتحقيق أهدافه، عادة لا يعاقب القائد الموظفين عندما يأخذون مخاطرة محسوبة تؤدي إلى الإخفاق، بدلاً من ذلك يجلسون مع الموظفين لتحليل الخطأ الذي حدث، والعمل معهم لتصحيح الأخطاء. (Benzidane, 2021)
4. الإيمان بالنفس: لدى الريادي إيمان كبير بنفسه، وقد اكتسب الثقة من سنوات التجربة، وأحياناً الفشل، والتعلم، إنهم يدركون نقاط قوتهم وضعفهم، ويظهرون مهاراتهم دون غطرسة، إن الريادي واثق للغاية من نفسه.
5. تشارك النجاح: عندما ينجح الفريق أو المنظمة في شيء ما، فإن الريادي لا يستحوذ على الأضواء أو يسند كل الفضل لنفسه، يعترفون بمساهمة الآخرين ويشاركونهم الأوسمة.

6. التشارك: لن تجد رياديا منظما محبوبًا في المكتب، يحب الريادي قضاء الوقت بين الموظفين، والتجول في المصنع أو القسم، والتفاعل مع الجميع ورؤيتهم يقومون بعملهم، عادة ما يستغرق هذا الريادي بعض الوقت للتحديث بشكل غير رسمي مع الموظفين، وفهم عملهم وتحدياتهم الشخصية.
7. خلق مناخ يساعد على النمو: من خلال الفهم العميق لأهمية مساهمة الآخرين في النجاح التنظيمي، يخلق القائد الريادي جوا يشجع الجميع على مشاركة الأفكار والنمو والازدهار، يبحثون بنشاط عن آراء الآخرين ويشجعونهم على التوصل إلى حلول للمشاكل التي يواجهونها، يقدم الريادي أيضا ملاحظات إيجابية عندما يتقدم الموظفون برأيهم.(سليمان، 2023)
8. الصدق: الصدق هو أهم صفة للريادي الاستثنائي، القادة الرياديون الصادقون قادرون على كسب ثقة موظفيهم بسرعة، يحترم الناس القادة لكونهم صادقين ومن المرجح أن يقبلوا ردود الفعل الإيجابية أو السلبية، ويعملون بجد أيضا.
9. المثابرة: عندما تصبح الأمور صعبة، يثابر قائد ريادة الأعمال، رواد الأعمال الحقيقيون ببساطة لا ينسحبون، بل يستمرون في العمل حتى يجدون ما يبحثون عنه.
10. التعلم: لا يستثمر الريادي بشكل كبير في التعلم وتحديث معارفه فحسب، بل يخلق أيضا بيئة تعليمية في المنظمة تشجع الآخرين على تحسين معارفهم، وتوسيع خبراتهم، ومعالجة تحديات متعددة، يشجعون الموظفين على التفكير خارج الصندوق، والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشاكل.

6.1.2 التحديات والعوائق التي تواجهها ريادة الأعمال:

تواجه ريادة الأعمال مجموعة من التحديات والعوائق، يتعين على رواد الأعمال ذوي الخبرة التعامل مع هذا الأمر بغض النظر عن المدة التي قضوها في العمل حيث إن محاولة إنشاء علامة تجارية والتكيف مع المنافسة أو تجاوزها والحفاظ على ربح عملك يمثل تحديا بغض النظر عن عدد السنوات التي قضيتها في مجالات العمل المختلفة، ولكن بالنسبة لرواد الأعمال الجدد والشباب، هناك بعض التحديات الفريدة التي يصعب التغلب عليها بشكل خاص، حيث هناك عدد من العوائق والتحديات التي تواجه ريادة الأعمال وفقا لـ هي: (Sulaiman, 2021)

1. **التخلي عن مهنة أخرى:** إذا كنت ستكرس نفسك لبدء نشاط تجاري ورعايته لتحقيق النجاح، فسيكون من المستحيل تقريباً إدارة مهنة أخرى في نفس الوقت، فقد تكون قادراً على إدارة بداية عملك على الجانب، خلال ليالى نهاية الأسبوع وعطلات نهاية الأسبوع، ولكن إذا كنت تريد فرصة للنمو بشكل كبير فسيتعين عليك دائماً ترك وظيفتك اليومية، حيث يعد الابتعاد عن فرصة واحدة وثابتة طويلة الأجل لشيء لا يمكن التنبؤ به أمراً مخيفاً خاصةً إذا لم تكن تدير نشاطاً تجارياً من قبل.
2. **التمويل:** لا يتمتع رواد الأعمال ذوو الخبرة بالأمر السهل عندما يتعلق الأمر بتمويل نشاط تجاري جديد، لكن لديهم بعض المزايا مقارنة بالرياديين الجدد، قد يكون لديهم مجموعة من رأس المال من شركة قاموا ببيعها سابقاً أو تدفق ثابت من الإيرادات يمكنهم استخدامها لتمويل التدفق النقدي للأعمال الجديدة، حتى لو تعرض نشاطهم التجاري الأول للانهيار، فمن المحتمل أن يكونوا قد أجروا اتصالات استثمارية واتصالات مع العملاء ضرورية لمنحهم خطوة في مشروع جديد، بصفتك رائد أعمال جديد ستبدأ من الصفر، مما يعني أنك ستحتاج إلى بدء التواصل كالمجانين والتفكير في جميع خيارات التمويل الممكنة قبل البدء في أحدها. (Sulaiman, 2021)
3. **بناء الفريق:** هذا صعب بشكل خاص إذا لم تكن قد قمت بتشغيل فريق أو إدارته من قبل، ولكن حتى إذا كانت لديك خبرة إدارية، فإن اختيار الفريق المناسب لبدء التشغيل أمر مرهق وصعب، حيث إنه لا يكفي العثور على مرشحين يشغلون مناصب معينة، فأنت بحاجة أيضاً إلى التفكير في تكلفتهم بالنسبة إلى النشاط التجاري، وملاءمة ثقافتهم، وكيف سيعملون كجزء من فريقك العام.
4. **أن تكون صاحب رؤية بصفتك مؤسس شركتك الناشئة،** يتوقع منك طرح الأفكار عندما يظهر منافس، وستكون مسؤوليتك أن تضع خطة استجابة، عندما يواجه فريقك عقبة لا يمكن اختراقها، وستكون مهمتك هي وضع خطة بديلة للمضي قدماً، وهذا يتطلب تفكيراً إبداعياً فورياً والذي يجب أن يكون تناقضاً لفظياً، لكن رواد الأعمال نادراً ما يتمتعون برفاهية الوقت. (Boubakeur, 2024)
5. **التعامل مع المجهول:** كم من الوقت سوف يستمر عملك؟ ما مدى ربحية عملك؟ هل سيحب العملاء منتجك؟ هل ستكون قادراً على منح نفسك راتبا ثابتاً؟ لا توجد إجابة قوية وموثوقة لأي من هذه الأسئلة، حتى في الشركات الناشئة القائمة على أفكار رائعة مع جميع الموارد التي يحتاجونها نظرياً، هذا العامل غير المعروف يعني أن استقرار وظيفتك سينخفض، وستظل العديد من خططك طويلة الأجل

في حالة تغير مستمر مع ظهور تطورات جديدة، يعد التعامل مع هذا التقلب أحد أصعب أجزاء الظهور كريادي. (Benzidane, 2021)

6. الوحدة: نادرًا ما تذكر مشكلة ريادة الأعمال، والعديد من أصحاب الأعمال الجدد ليسوا مستعدين لها إلا بعد حدوثها، كونك رجل أعمال هو أمر وحيد، إنه موقف فريد؛ لذا لن يكون لديك زملاء في الفريق تعتمد عليهم (بالكامل) وستعمل لساعات طويلة؛ لذلك لن ترى عائلتك كثيرًا، وسيضطّر موظفوك إلى البقاء على مسافة قصيرة. (بسود، 2023)

7. صنع القواعد: من الممتع أن تكون الرئيس حتى تضطر إلى فرض شيء ما، عاجلاً أم آجلاً سيتعين عليك وضع القواعد التي يتبعها عملك، بدءًا من عدد أيام الإجازة التي يحصل عليها العاملون لديك إلى ماهية البروتوكول المناسب عند تقديم شكوى بشأن زميل في العمل، هذه التفاصيل ليست ممتعة في الإنشاء، وليس من الممتع التفكير فيها، لكنها ضرورية لكل نشاط تجاري. (سليمان، 2023)

8. صنع القرار: ربما يكون هذا هو التحدي الأكثر إرهاقًا في هذه القائمة، حيث يضطر رواد الأعمال الجدد إلى اتخاذ مئات القرارات يوميًا، بدءًا من القرارات الكبيرة التي تؤثر على الشركة، وحتى القرارات الصغيرة التي لا تستغرق وقتًا طويلاً، يعتبر إجهاد القرار ظاهرة حقيقية، وسيختبرها معظم رواد الأعمال الجدد إذا لم يكونوا مستعدين لمستوى جديد من التوتر. (Boubakeur, 2024)

المبحث الثاني: رأس المال البشري

1.2.2 مقدمة

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال البشري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، كما أنهم ليسوا شركاء كما صورتهم بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً والتي أدركت أهمية دور الموارد البشرية وحاولت التخلص من بعض السلبيات التي تمثلها أفكار الإدارة التقليدية، ولكنهم في الواقع أصحاب المنظمة لأنهم يملكون رأس المال البشري الحقيقي الذي لا يمكن الاستغناء عنه. إن الأموال يمكن اقتراضها، ولكن لا توجد بنوك ومؤسسات الإقراض الأفكار والمعرفة. (Al-Hunaiti, 2022)

وقد بدأ الاهتمام برأس المال البشري في المنظمات بداية من الثمانينات، حيث أدرك المديرون والاكاديميون الاستشاريون أهمية وقيمة الأصول الغير ملموسة في المنظمة، وأن رأس المال البشري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المنظمة من الأرباح، وتوسع استخدام رأس المال البشري وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية هي الثروة الحقيقية للمنظمات. (العذبة، 2020)

بداية من عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال البشري في المنظمة باعتباره محددًا لميزتها التنافسية حيث بدأت تلك المنظمات في كيفية تنفيذ تلك الأفكار والابتكارات وتنميتها. وعليه يمكن استعراض بعض مفاهيم رأس المال البشري حسب وجهات النظر المختلفة. وفي نهاية القرن العشرين خضعت المنظمات لبعض التغيرات الحاسمة التي كان لديها تأثيرات على بعض الظواهر مثل توليد الثروة والنمو وصعوبات الحصول على المواد الخام.. الخ. الأمر الذي دفع المنظمات للتركيز على الأصول غير الملموسة مثل رأس المال البشري والاجتماعي والعلاقات لتحقيق التفوق التنافسية. (أبو داير، 2021)

2.2.2 مفهوم رأس المال البشري

إن رأس المال البشري هو القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي، بما يضمن للمنظمة أملاك ميزة تنافسية مستمرة. (سال/ 2021)

كما أن رأس المال البشري يشير إلى مجموعة المعارف التي يمتلكها العاملون بالمنظمة و التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.

كما أن رأس المال البشري لأي منظمة هم الأفراد العاملين في المنظمة الذين يشكلون رأس المال البشري، وهيكل المنظمة وهو يشكل رأس المال الهيكلي، وعملاء المنظمة وهم يشكلون رأس مال المنظمة من العملاء. ويتضح مما سبق بأن هناك اتفاق على محور رأس المال البشري المتمثل في الأصول غير الملموسة في المنظمات، والتي من خلالها تستطيع المنظمات إثراء قيمتها وزيادة حصتها السوقية ودعم ميزاتها التنافسية. (الراحلة، 2020)

وعليه فإن الباحث يمكن أن يعرف رأس المال البشري بأنه ناتج ما تمتلكه المنظمات من أصول غير ملموسة متمثلة في كفاءة وخبرة ومهارة العاملين في المنظمة، وما تمتلكه من تحالفات وعملاء، وما تمتلكه من هيكل تنظيمي، يساعد في تحقيق قيمة مضافة وتدعيم قدرتها التنافسية في السوق الداخلي والخارجي.

من خلال ما تم تقديمه (Zariqi, 2023) من مفاهيم حول رأس المال البشري والفروق التي تكمن بينه وبين رأس المال المادي، نجد أن رأس المال البشري يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، يمكن إيجازها في النقاط التالية بالإضافة إلى بعض الخصائص المميزة لرأس المال البشري ويمكن التفرقة بين رأس المال البشري ورأس المال المادي من خلال المقارنة التالية (الشحاحدة، 2022)

مما سبق يتبين أن رأس المال البشري يمثل المعارف والأفكار الإبداعية والابتكارية، التي تمتلكها المنظمة، والذي يساهم في بقائها ونموها، ولذلك أدركت المنظمة أن القيمة الحقيقية لها تتعاضد فيما تمتلكه من رأس مال فكري متميز قادر على تقديم الآراء والأفكار التي تحسن من الأداء وتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء والتي تساهم بالنهاية في زيادة القدرات التنافسية للمنظمة. (Mahmoud, 2023)

3.2.2 أهمية رأس المال البشري

تتمثل قوة المنظمة في قدرتها في الحفاظ على رأس المال البشري وتوجيهه لخدمة احتياجاتها، فضلا عن أن القدرات البشرية والمعارف والمهارات والخبرة التي يمتلكها رأس المال البشري للمنظمة وبصفة خاصة العناصر البشرية المتميزة تمثل عاملا حاسما لتطوير الأعمال في وقت الأزمة واستحداث إجراءات جديدة خارج الصندوق تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتعلم. (Yahiaoui, 2024)

إن رأس المال البشري هو مفهوم يتعلق بالإدارة الحديثة، وتكمن قيمته في مراقبة وتحديد الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تحدد فشل أو نجاح الشركة، وتعتبر إدارة رأس المال البشري نشاطا استراتيجيا يؤثر على أداء الشركة. (Zariqi, 2023)

وتظهر نسبة الاستثمار في رأس المال البشري تحولا جذريا في السبعينيات والثمانينيات. وفي السنوات السابقة، وبسبب التطور غير الكافي لقطاع الخدمات، وكان الاستثمار في الأصول غير الملموسة منخفضا للغاية، ولكن مع توسع اقتصاد المعرفة وقطاع الخدمات، الذي يعتمد كليا على الموارد غير الملموسة، تتضح زيادة في مقدار النفقات على رأس المال البشري، ومنذ بداية عام ١٩٨٠، زادت نسبة الاستثمار في الأصول غير الملموسة من ٤٠% من القيمة السوقية للشركة إلى أكثر من ٨٠% بحلول نهاية عام ١٩٩٠، وأصبح الاستثمار في الابتكار والأصول غير الملموسة ذات الصلة يهيمن بشكل متزايد على الأنشطة الاقتصادية في جميع البلدان المتقدمة. (سال/ 2021)

لذا، تتمثل أهمية رأس المال البشري فيما يلي:

- بعد رأس المال البشري السلاح الأقوى والأساسي للمنظمات لأن موجوداتها الفكرية تمثل قوة خفية تضمن بقاءها واستمراريتها.

- بعد رأس المال البشري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية لها.
- يعتبر رأس المال البشري كنزا مدفونا، داخل المنظمة ويحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه لاستخدامه، من أجل استثمارات ناجحة وإرباح عالية للمنظمة.
- بعد رأس المال البشري كمورد استراتيجي للمنظمة إذ يساعد على تعظيم الثروة لها.
- يساعد على توفير المعلومات المحاسبية المتعلقة برأس المال البشري يساعد في إدارة عناصره بكفاءة وفعالية وبالتالي المحافظة عليه ونمو قيمته.
- يعمل رأس المال البشري على تحسين جودة المعلومات المحاسبية المقدمة وذلك من خلال تقديم قائمة رأس المال البشري ضمن التقارير المالية والتي تساعد في شرح وتوضيح القيمة الحقيقية للمنظمة، بما يساعد على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل.

كما تتمثل أهمية الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الجوانب التالية:

- يعزز الاستثمار في رأس المال البشري مستوى أداء المنظمة وخاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي.
- تعد زيادة الاستثمار في رأس المال البشري مؤشرا مهما لقياس ربحية المنظمة وتساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد العالية للمنظمة.
- يحتم الاستثمار في مجال رأس المال البشري على منظمات الأعمال أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري على تشجيع الابداع والابتكار.
- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة، وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال البشري والأصول المعرفية الأخرى الغير ملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب الأنترنت والمهارات المعرفية المتقدمة).
- يساهم الاستثمار في رأس المال البشري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، كما هو الحال بالنسبة إلى شبكات التجهيز.

4.2.2 مكونات رأس المال البشري

رغم تباين وجهات النظر حول مفهوم رأس المال البشري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية الفكرية، والهيكلية، لذا قدم الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات لمكوناته، تبرز هذه التصنيفات والتقسيمات الأساسية المقدمة (العذبة، 2020)

الرأس المال البشري كآلي:

لأنك أن تحديد عناصر ومكونات رأس المال البشري يعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في فهم ماهيته وقياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال البشري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديدا. (أبو داير، 2021)

يتضح للباحث أنه لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين والمهتمين في مجال رأس المال البشري على مكونات محددة لرأس المال البشري، إلا أن معظم الدراسات تبنت تصنيف توماس ستيورات ١٩٩٧ الذي صنف مكونات رأس المال البشري إلى ثلاثة مكونات رئيسية هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس مال العلاقات، وذلك لما يتسم به هذا التصنيف بأنه أكثر شيوعا واستخداما كما أنه يتصف بالشمول والتكامل بين عناصره وبأنه يعبر حقيقة عن رأس المال البشري للمنظمة، وبناء على ذلك يمكن تقسيم رأس المال البشري إلى ثلاثة مكونات أساسية، هي:

- رأس المال البشري: يمثل مخزون المعرفة لدى العاملين بالمنظمة، والذي يساعد على تحقيق أفضل أداء عند مواجهة المواقف الحرجة والعمل على اقتراح حلول بأساليب غير تقليدية، وهو محصلة معارف وخبرات ومهارات وقدرات العاملين في المنظمة، وهو قابل للتطوير من خلال خطط وبرامج التعلم والتدريب المستمر واستقطاب المزيد من القدرات المتميزة، كما أنه يتأثر سلبا بارتفاع معدل ترك العاملين للعمل في المنظمة، وانتقالهم إلى منظمات أخرى منافسة. (Mahmoud, 2023)

- رأس المال الهيكلي: ويتضمن جميع الأبعاد التنظيمية والإدارية للمنظمة والتي تؤثر في رأس المال البشري، ويتكون من الهيكل التنظيمي، ونظم وأساليب العمل، والامكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة، لاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذا ويمكن اعتبار أن رأس المال الهيكلي يمثل البنية التحتية التي تعمل المنظمة على إعدادها وتجهيزها لرأس المال البشري الذي يحقق الابتكار والمبادأة عند مواجهة المواقف الصعبة وتوليد البدائل بطريقة غير تقليدية عند صنع القرار.
- رأس مال العلاقات: وهو محصلة التفاعل والعلاقات التي تنشأ بين المنظمة من جانب وكل من عملائها الأساسيين رأس المال من العملاء والموردين (رأس المال من الموردين) والمنافسين (رأس المال التنافسي). (الشحاحدة، 2022)

إن المنظمة إذا ما فشلت في إدارة أصولها المالية فإنه بالإمكان تدارك الأمر من خلال إعادة الهيكلة المالية للمنظمة وتحقيق الإصلاح المالي رغم ما يتولد عن ذلك من نتائج سلبية إلا أنه يمكن تعويضها في الأجل القصير، ولكن الأمر بالنسبة لرأس المال البشري يعتبر بمثابة أحد الأصول غير الملموسة الذي يمثل الركيزة والعصب المؤثر في استغلال كافة الأصول الأخرى الملموسة وأي خلل في إدارة رأس المال البشري فإنه ينعكس بالنتيجة على إدارة الأصول الأخرى. (أبو داير، 2021)

5.2.2 مقومات فعالية رأس المال البشري

إن أهم مقومات الإدارة الفعالة لرأس المال البشري تتمثل في:

- دعم الإدارة العليا وإدراكها لمفهوم رأس المال البشري وكيفية إدارته. وتوافر أدوار تحديد الرؤية المستقبلية، ترسيخ قيم التميز، تدعيم السلوك المتميز، تحقيق أهداف أصحاب المصالح، تأكيد المسؤولية تجاه المجتمع لدى القيادة بعد ضرورة لتنمية رأس المال البشري للمنظمة.
- ثقافة تنظيمية داعمة لنظم إدارة رأس المال البشري، وهيكل تنظيمي مرن يساعد الموظفين والمديرين لنقل وتبادل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة وتحسين رأس المال البشري من خلال العمل الجماعي وتحقيق اللامركزية في السلطة.

- ضرورة التفاعل بين عناصر رأس المال البشري لتحقيق التوازن فيما بينها خاصة بين رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، فالعمال ذو المهارات العالية قد يصابون بالإحباط من الروتين وضرورة الالتزام الصارم بالإجراءات مما يحد من قدرتهم على استغلال مهاراتهم. (أبو داير، 2021)
- نظم معلومات فعالة إدارية وتشغيلية وموارد بشرية. ونظم اتصالات فعالة داخل المنظمة وخارجها، تدعم التواصل الفعال بين العاملين وقادتهم، وكذلك التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة الخارجيين (سال / 2021).
- سياسات وبرامج تدريبية فعالة تساهم في تطوير وتنمية مهارات ومعارف العاملين وتدعم نقل الخبرات والمعارف الصريحة والضمنية. قدرة مديري الإدارة الوسطى على نقل خبرات مالكي المعرفة الضمنية إلى جميع الموظفين والاستفادة منها.
- تعلم تنظيمي، من خلال توفير فرص مستمرة للتعلم، سواء عن طريق التدريب، أو عن طريق التفاعل الاجتماعي من خلال خلق بيئة للتعلم التنظيمي لتنتقل المعرفة من معرفة ضمنية في عقول أصحابها إلى معرفة ضمنية في عقول المتلقين لها.
- تعزيز ثقافة المعرفة ونقل المعرفة من العاملين الذين أوشكوا على التقاعد إلى الفئات الشابة من خلال التدريب ودعم ثقافة المعرفة، وإعداد قاعدة بيانات تحدد الاحتياجات المستقبلية من المهارات والكفاءات والخبرات المطلوبة للعمل يتم تحديثها كل ستة أشهر مع إجراء استقصاء دوري لقياس رضا العاملين والذي يساهم في تنمية رأس المال البشري. (العذبة، 2020)
- والمعرفة تعتبر مصدرا أساسيا للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك من رأس المال البشري، ويجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال البشري.
- سياسات موارد بشرية داعمة لنظم إدارة رأس المال البشري والحفاظ عليه وتنمية مكوناته خاصة العناصر البشرية المتميزة، فمهما كانت تكنولوجيا المنظمة متطورة فلن تكون المنظمة ناجحة بدون الموظفين وما يملكونه من خبرة ومهارة ومعارف ضمنية.

- توفير المهارات الإضافية للموظفين من خلال الندوات الدورات التدريبية الإصدارات أو إرسال الموظفين لكليات للحصول على شهادات عليا، من شأنه أن يدعم أداءهم ليكون فعالاً أكثر كما يدعم لديهم الولاء والانتماء للشركة.

ومن خلال المنظور الديناميكي ينظر إلى رأس المال البشري كأنشطة غير ملموسة تؤدي إلى خلق موارد غير ملموسة وهذه الطبيعة الديناميكية لرأس المال البشري تعني أن كل عنصر على حده لا يكون له قيمة منفرداً إذ أنه يعمل كمنظومة متكاملة، بمعنى أن كل عناصر رأس المال البشري تتعامل داخلياً لتوليد قيمة للمنظمة ككل، فقد يكون لمنظمة ما مهارات متميزة في مجال البرمجة تجعلها قادرة على بناء برامج جاهزة غير أن هذه البرامج قد لا تكون ذات قيمة إذا لم تتوافر شبكة تكنولوجية متميزة وولاء شديد من جانب العاملين بالمنظمة وعلامة تجارية متميزة. (Al-Hunaiti, 2022)

6.2.2 معوقات إدارة رأس المال البشري

يتفق غالبية الكتاب والباحثين في مجال الإدارة على وجود قيمة رأس المال البشري في المنظمات المعاصرة، ولكن هذه المنظمات تواجه صعوبات عديدة في إدارة رأس المال البشري وقياسه من هذه الصعوبات.

☒ صعوبات محاسبية في قياسه

تعتمد المحاسبة التقليدية على قواعد محاسبية ومؤشرات ومقاييس مالية وتاريخية تعطي نظرة خلفية وليست مستقبلية، علاوة على أن بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها إضافة إلى أنه غير ظاهري بسبب الطبيعة الخاصة لرأس المال البشري. ومن الصعوبات التي تواجه الشركات المساهمة وكذلك المحاسبين في إعداد قائمة مالية مستقلة لعناصر رأس المال البشري بجانب القوائم المالية التقليدية التي تنشر من قبل الشركة، أيضاً هناك مجموعة أسباب توضح صعوبة القياس المحاسبي لرأس المال البشري، وهي كما يلي: (الراحلة، 2020)

- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد ومؤشرات ومقاييس مالية تاريخية تعطى نظرة ماضية وليست مستقبلية، كما أن هذه القواعد صممت أساساً من أجل معالجة الأصول المادية الملموسة كالأراضي والمباني والآلات التي تمثل مصدراً للثروة خلال العمر الإنتاجي للمنظمة.
- أن العديد من الأصول غير الملموسة يصعب قياسها فالإبداع مثلاً الذي يمثل جوهر عملية المعرفة وخلق القيمة يصعب التنبؤ بعملياته ومخرجاته وبالتالي يصعب قياسه.
- إن كافة عناصر رأس المال البشري ذات طابع معنوي ووصفي وليس نقدي وقيمي بالمفهوم المباشر.
- إن المكونات التي تحدد رأس المال البشري وبالذات جزء رأس المال البشري ليس له قابلية للتداول والتبادل ما بين المالك والمستخدم.
- يغلب على رأس المال البشري طابع الاستئجار وليس الحيازة والملكية كما يحصل مع رأس المال المادي.
- إن القيمة السوقية العادلة لرأس المال البشري في تزايد بسبب تراكم المعارف وتطوير الخبرات وتنمية المهارات على عكس رأس المال المادي إذ يغلب عليه طابع التناقص في القيمة السوقية بسبب توافر أحد أو أكثر من العوامل التالية: (الاستخدام الفعلي للأصل المادي - مرور الزمن بغض النظر عن الاستخدام التقادم الفني والتكنولوجي). إن العمر الإنتاجي للموارد البشرية بكونها أهم عناصر رأس المال البشري ليس بالإمكان تحديدها بسقف معين من العمر الإنتاجي، بالرغم من وجود عمر محدد لسن التقاعد والإحالة للمعاش. (Mahmoud, 2023)

☑ صعوبات غير محاسبية

كثير من التحديات والصعوبات تواجه المنظمات في إدارة رأس المال البشري بسبب عدم إدراكها كيفية إدارته وقياسه وتقييمه، إن إظهار البراعة والكفاءة وديناميكية الحقل المعرفي قد فرض الحاجة إلى إيجاد منظورات متقدمة في إدارة الأداء المؤسسي. وبالتالي فإن المشكلة الأساسية التي يواجهها المديرين في قياس رأس المال البشري هي ليس حساب عدد الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات أو عدد البرامج والأنظمة، وإنما إلى أي مدى يساهم كل عنصر من هذه العناصر التي تشكل رأس المال البشري في خلق قيمة تؤدي إلى رفع معدلات الأداء التنظيمي وتحقيق المزايا التنافسية. (Sahrawi, 2024)

هذا بجانب الطبيعة الخاصة لرأس المال البشري فقد يكون أحد مكوناته ذو قيمة بالنسبة للمنظمة ما بينما يكون غير ذي قيمة بالنسبة لمنظمة أخرى وهذا بدوره ينتج مقاييس عكسية أو مختلفة قد تجعل عملية المقارنة بين المنظمات أو القطاعات عملية يكتنفها الكثير من المصاعب والعوائق كما اتفقت جمعية المحاسبين الإداريين بكندا والعديد من الدراسات الأخرى وجود بعض المشكلات التي يمكن تخليصها فيما يلي: (مزياني، 2024)

- عدم إمكانية قياس وتقدير العوائد الاقتصادية المستقبلية بأي درجة من التأكد.
- صعوبة سيطرة المنظمات على عملية رقابة كل نوع من أنواع رأس المال البشري والأصول المعنوية.
- صعوبة تقدير وقت الاعتراف بالعمليات والأحداث التي تدرج تحت بند رأس المال البشري.

☑ هجرة العقول أو المفقود من رأس المال البشري:-

من أهم عناصر رأس المال البشري هو عنصر رأس المال البشري وبالتالي فإن هجرة أو فقدان هذا المورد يعتبر من أهم الصعوبات التي تواجه هذه المنظمات، حيث نشر في تقرير جامعة الدول العربية إلى أن الوطن العربي وحده يساهم بأكثر من 1% من هجرة الكفاءات من البلدان النامية والتي تمثل نسبة 50% منها أطباء، و 33 مهندسين، و 15% تخصصات أخرى علمية. كما يشير التقرير إلى أن ما نسبته 45% من الطلبة العرب الدارسين في الخارج فضلوا البقاء في أماكن دراستهم ورفضوا العودة لبلدانهم التي بعثتهم للدراسة.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن صعوبة قياس وتقييم رأس المال البشري يمكن تحديدها في

سببين رئيسيين

- السبب الأول: يتعلق بطبيعة رأس المال البشري والتي أدت إلى عدم اتفاق الباحثين على مكوناته وصعوبة تقدير وقت الاعتراف بالأحداث الاقتصادية المتعلقة به وصعوبة التنبؤ بمخرجاته وبالتالي عدم إمكانية تقدير العوائد المستقبلية بأي درجة من التأكد.

- السبب الثاني: يتعلق بالنظرة التاريخية للمحاسبة التقليدية وعدم توافر المؤشرات والمقاييس التي تهتم بالأصول المعنوية والمعرفية وجميع أنشطة إدارة المعرفة وخلق القيمة. وعلى الرغم من الصعوبات السابقة فإن جهود الباحثين اتجهت نحو بعض المحاولات لإرساء مداخل أو نماذج يمكن الاعتماد عليها لقياس وتقييم رأس المال البشري. (Yahiaoui, 2024)

7.2.2 ماهية وأهمية رأس مال العلاقات

إن رأس مال العلاقات هي الثروة المتمثلة في علاقات المنظمة مع عملائها، إضافة إلى علاقاتها مع جميع الأطراف الخارجية المؤثرة المنافسين الموردين)، وعلاقاتها مع المستثمرون المؤثرة بشكل واضح.

☑ مفهوم رأس مال العلاقات:

ويمثل رأس مال العلاقات المعرفة والقيمة الناتجة عن العلاقات الخارجية للمنظمة كالعلاقات مع العملاء ومدى ولائهم للمنظمة والعلاقات مع الموردين الذين تعتمد المنظمة عليهم، والعلاقات مع المصادر الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة (مثل الحلفاء والشركاء وأطراف الاتفاقيات والحكومة.. إلخ) وهكذا يركز رأس المال العلاقات على العلاقات مع كافة الأطراف التي تتعامل مع المنظمة. (الراحلة، 2020)

كذلك فإن رأس مال العلاقات يعرف بأنه جميع الموارد المرتبطة بالعلاقات الخارجية للشركة مع العملاء و الموردين أو شركاء البحوث والتطوير، ويشمل ذلك جزء من رأس المال البشري والهيكل الذي يحتوي على علاقات المنظمة مع الأطراف المستفيدة Stakeholders (مثل المستثمرين والدائنين والموردين والعملاء... إلخ) بالإضافة إلى الصورة الذهنية عن الشركة ومن الأمثلة على ذلك سمعة المنظمة، ورضا وولاء العملاء، والعلاقات مع الموردين، وقوة العلامة التجارية، والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى والأنشطة البيئية... إلخ. (الشحاحدة، 2022)

وعند البحث عن مفهوم رأس مال العلاقات في تصنيفات رأس المال البشري نجد ثلاثة اتجاهات رئيسية كما يلي:

- الاتجاه الأول: يمثل أصول السوق Market assets حيث عبر عن رأس مال العلاقات بأصول السوق والتي تشتمل على جميع الأصول غير الملموسة المرتبطة بسوق المنظمة، بمعنى آخر تشمل جميع الأصول غير الملموسة خارج المنظمة Intangibles مثل: العلامة التجارية والعلاقات مع العملاء والموردين وولاء العملاء وسمعة المنظمة. Ex-Firm.
- الاتجاه الثاني: يمثل الهيكل الخارجي للمنظمة External structure حيث عبر عن رأس مال العلاقات بالهيكل الخارجي الذي تعمل المنظمة من خلاله، والذي يتضمن العلاقات مع العملاء والموردين والعلاقات التجارية.
- الاتجاه الثالث: رأس مال العلاقات Relationship Capital وهو المفهوم الأكثر حداثة لرأس مال العلاقات والذي يركز على المعرفة المرتبطة بالعلاقات الخارجية بالمنظمة مثل العلاقات مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة والجهات الحكومية والمنافسين وكافة الأطراف التي تتعامل مع المنظمة.

8.2.2 أهمية رأس مال العلاقات

الرأس مال العلاقات أهمية بالغة تتمثل في::

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو اختراق أسواق جديدة، وكسب عملاء جدد.
- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.
- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.
- العمل على أن تصبح المنظمة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع، من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

وهناك من يري أن رأس مال العلاقات يتمثل في القيمة المشتقة من العملاء الذين لديهم ولاء للمنظمة، والموردين الذين تعتمد عليهم المنظمة، وكافة الأطراف الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة نتيجة علاقتها المتميزة معها. إن هذه العلاقات ذات أهمية وقيمة كبيرة وهذا يرجع الى:

- إن العملاء هم من يدفعون فاتورة المنظمة، لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي البحث عن وتكوين قاعدة عملاء لها، وبناء أسس العلاقة المتميزة بينهم.
- إن الولاء الذي تجنيه المنظمة من خلال العلاقات المتميزة مع العملاء يحقق لها زيادة في العائد حيث تشير الدراسات إلى أن استمرار العملاء في شراء منتجات المنظمة بنسبة 5% يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن 25% (Mahmoud, 2023).

9.2.2 مؤشرات قياس رأس مال العلاقات:

هناك ثلاث مؤشرات يتم بها قياس رأس مال العلاقات في المنظمة تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

- القدرات التسويقية الاساسية: وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، القدرة على تحديد حاجة العملاء.
- كثافة السوق: تضم الحصة السوقية السوق المحتملة الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة، بناء قنوات للبيع والتوزيع.
- مؤشرات ولاء العميل: مثل رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد مستوى خسارة عملاء حاليين.

10.2.2 أهم أبعاد رأس مال العلاقات:

يتكون رأس مال العلاقات للمنظمة العديد من الأبعاد يتمثل أهمها في علاقتها مع عملائها والمساهمين والموردين، ويمكن التطرق لهذه الأبعاد كما يلي:

☑ العلاقة مع العاملين:

رأس المال البشري القائم على العلاقات تقوم العلاقات الإنسانية الإيجابية في بيئة العمل على قيم مهنية، مثل: الاحترام المتبادل التعاون والانتماء للجماعة الإيمان بالهدف العام، الحرص على المصلحة العامة والتجرد من الأنانية، التي يجب أن تسود أفراد المنظمة والمتعاملين معها جميعاً، حيث أثرت العلاقات الاجتماعية الإيجابية على الإنتاجية ومستويات الأداء والرضا لدى العاملين.(العذبة، 2020)

كما أن الاندماج الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والإنسانية وتبني الثقافة المتبعة في المنظمة والتقييد بالقوانين السارية والشعور بالانتماء والولاء في أي مؤسسة هدف يصب إليه موضوع رأس المال البشري.(Mahmoud, 2023)

وينظر معظم العاملين إلى العمل الجماعي كعامل رئيسي محدد في تشكيل حجم جودة حياتهم الوظيفية. إذ أنهم يسعون إلى مواصلة البحث التعاوني من خلال تشكيل فرق عمل ومن خلال توسيع وجهات نظرهم حول طبيعة البيئة المؤسسية التي يعملون بها، الأمر الذي يساعدهم بدورهم على أن يصبحوا ممارسين أكثر فاعلية، كما يعزز العمل الجماعي التوقعات المشتركة وكفاءة الأعضاء المكملة ونظام التكافل المهم، بما يحقق نهضة تعاونية ذات مهارات تتمثل في التوظيف والتواصل والتفاوض للموظفين، وبما يقدم لهم تجربة عمل مفيدة وغنية بالخبرات.(Zariqi, 2023)

فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضاً، وعندما تيسر طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً. أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين يفسرون مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توتراً لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل. فإن هذا يكون مصدراً لشعور الفرد بالاستياء.(سال / 2021)

☑ العلاقة مع العملاء:

تمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع العملاء من خلال زيادة رضا العميل وولائه ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بالمقترحات والاستماع إلى شكاوى العملاء وإيجاد الحلول الناجحة والسريعة.

إن مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء يعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، حيث أن البعض يعتبرها إدارة للعلاقة مع العملاء، آخرون يركزون على العلاقة التسويقية فيسمون المصطلح تسويق بالعلاقات البعض الآخر يرى أنه ليس بالضرورة اعتبار أن كل العملاء يرغبون في بناء علاقة فيسميها إدارة خدمة العملاء. ومهما كان المسمى فإنه بالنهاية يقودنا بوضوح إلى مجموعة من العمليات التي تركز بالدرجة الأولى على العملاء. (Sahrawi, 2024)

وإدارة العلاقة مع العملاء تعني البحث، الحصول، والحفاظ على العملاء، أما التعاريف الخاصة بهذا المفهوم فهي كثيرة ومتعددة وتتخذ أشكال متنوعة، ويرجع الاختلاف الذي تتميز به التعاريف التي تخص مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء إلى اختلاف الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمولية تطبيقه وارتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة، حيث أن إدارة العلاقة مع العملاء هي أتمته العمليات الإدارية المدمجة أفقياً والتي تشمل وظائف المكاتب الأمامية والتي تشكل نقاط الالتقاء مع العميل التسويق المبيعات والخدمات والدعم عن طريق عدة قنوات توصيل مترابطة. (Yahiaoui, 2024)

يلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم النظر إلى إدارة العلاقة مع العملاء من منظور تكنولوجي أي تلعب التقنية المتطورة دور في تمكين العملاء من الاتصال بالموظفين في الإدارات المختلفة عن طريق الهاتف الإنترنت أو المقابلات الشخصية. (Zariqi, 2023)

وإدارة العلاقة مع العملاء هي عبارة على قاعدة بيانات مليئة بمعلومات العملاء والغرض منها توسيع مجال المبيعات".

وإدارة العلاقة مع العملاء يمكن أن تكون بمثابة تكنولوجيا متعددة المهام التي تمكن المنظمة من تعظيم الأرباح وعلاقتها مع عملائها.

ويلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الهدف الرئيسي من إدارة العلاقة مع العملاء هو جمع أكبر قدر ممكن من معلومات عن العملاء التي سوف تساعد المنظمة على تحقيق ولاء العميل وزيادة الأرباح. (Al-Hunaiti, 2022)

وإلى جانب التفوق عن المنافسين ينتج عن تطبيق مفهوم العلاقة مع العملاء العديد من المنافع والفوائد لكل من المنظمة والعميل، نذكر أهمها فيما يلي:

☑ المنافع المحققة للمنظمة:

يمكن تلخيص المزايا التي يمكن للمنظمة أن تحققها من خلال تطبيقها لمفهوم إدارة العلاقة مع العملاء فيما يلي:

- زيادة ولاء العميل، مما يؤدي إلى زيادة احتمال قيام العميل بالشراء من نفس المنتج، ومن نفس منفذ البيع مرات متكررة.
- بناء قاعدة بيانات للعملاء تيسر للمنظمة القيام بمبادرات تسويقية تتضمن تنمية منتج جديد أو بداية جديدة لزيادة رضا العميل.
- زيادة فرص البيع المجموعة لمنتجات أخرى لعملاء المنظمة. (الشحاحدة، 2022)
- تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية نتيجة للاتصال المستمر بالعملاء الرئيسيين للمنظمة، والحصول على عملاء جدد من خلال التوصيات التي يقدمها لهم العملاء الموالين.
- رفع مستوى الخدمة المقدمة للعملاء وانخفاض تكلفتها.
- يساعد المنظمة على الوصول إلى ما يعرف بالعميل مدى الحياة، من خلال العمل على ضمان الولاء للمنظمة.
- يساعد على تحقيق الأرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.

- التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمنظمة، وكذا جهود استقطاب عملاء جدد.
- تحقيق الكلمة المنطوقة (Word Of Mouth) التي تجعل من العميل أحد شبكات التسويق للمنظمة، ونوع من الدعاية المجانية للمنظمة ومنتجاتها.
- استهداف العميل المناسب والمريح وفي الوقت المناسب من خلال العروض المربحة.
- بناء عملية اتصال ذو اتجاهين بين المنظمة وعملائها يحقق نوعاً من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العميل.

☑️ المنافع المحققة للعميل:

من أهم ما يحققه تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء ما يلي:

- إحساس العميل بالراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي إعتاد على التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع مقدم الخدمة والموظفين لدى المنظمة التي تساعد العميل في أغلب الحالات على الحصول على معاملة خاصة.
- التقليل من تكاليف التحول من منظمة إلى أخرى، سواء كانت التكاليف المادية أو النفسية. (مزياني،

(2024)

إن الهدف العام من تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع العملاء تنتج عنها إدارة فعالة لقاعدة العملاء تستطيع تصنيف العملاء والاحتفاظ بالعملاء الأكثر ربحية وإرضائهم.

وكما أن إدارة العلاقة مع العملاء ليست الحل السحري الذي يقدم كافة الحلول ويجعل العملاء راضين ويحقق ولائهم، لكن تطبيق استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء عادة ينطوي على إجراء العديد من التغييرات اللازمة في النظام، تطبيقات إدارة المعلومات العمليات الإدارية التنظيم وسلوك الموظفين وذلك من أجل تحقيق الهدف من إدارة العلاقة مع العملاء. (أبو داير، 2021)

إن المنظمة تقوم باستغلال طول أمد العلاقة مع العملاء من أجل خلق القيمة، كما تهدف إلى بناء سلسلة من العلاقات التفاعلية بين المنظمة ومختلف الاطراف الأخرى (عملاء موردين، حملة الأسهم) وذلك من أجل خلق أكبر قيمة لها ألا وهي خلق رأسمال عملاء قوي. (1) كما أن الهدف الأساسي لإدارة العلاقة مع العملاء هو خلق رأس مال عملاء قوي، وذلك بالاتصال المباشر مع العميل من أجل الاتصال التفاعلي الشخصي الذي يقوم على منطق الاتصال من أجل كسب الولاء أو تقوية الرأسمال العملاء. (Yahiaoui, 2024)

☑ العلاقة مع الموردين:

هي عملية تخطيط وإدارة جميع العلاقات مع البائعين الذين يقدمون أي منتجات أو خدمات إلى شركة ما، وقد يشمل ذلك موردي المواد الخام أو موردي الخدمات أو موردي خدمات التنظيف، حيث أنه من المهم إدارة هذه العلاقات حتى يمكن للشركة ضمان الإمداد الفعال بالمنتجات والخدمات للشركة..(الراحلة، 2020)

وتعد إدارة العلاقات جزءا كبيرا من أي قسم، ولكن الأمر يتعلق بالموردين لأن هذه هي الكيانات التي ليست داخلية للشركة، ذلك أنه يوجد موردون خارج العمل بمعنى أن الشركة تحتاج إلى توخي الحذر من المعلومات التي تقدمها للمورد، حيث أنه يجب أن يحقق النشاط التجاري التوازن الصحيح، لأن المورد يحتاج إلى الشعور بأن العمل يقدره قبل أن يقدم خدمة ممتازة بسلاسة ويتجاوز الأنشطة العادية الإثارة إعجابه بالعمل. (Zariqi, 2023)

وتتيح إدارة علاقات الموردين توفير الكفاءة والفاعلية في العمليات بين الشركة وبين الموردين، حيث أن إدارة علاقات الموردين مترابط بشكل كامل مع نظام إدارة سلسلة الإمداد والتوريد والذي يتيح للشركة التفاعل بشكل أسرع مع الموردين واكتساب المزيد من سرعة الأداء على مستوى البضائع والخدمات والجودة والاستلام. (سال/ 2021)

يوجد عدة فوائد الإدارة علاقات الموردين، وهي كما يلي:

- **التكاليف المنخفضة:** إدارة علاقات الموردين تعني أن الموردين يبقون مع الشركة لفترة طويلة ويتم الحفاظ على الحد الأدنى، حيث أن العمل مع واحد أو اثنين من الموردين الذين يمكنهم توفير العديد من المواد المختلفة أفضل من وجود العديد من الموردين المختلفين، هذا يعني أن الشركة يمكن أن تعمل على تحسين خدمات الموردين وخفض التكاليف.
- **تشجيع الابتكار:** عند البدء بعمل تجاري عن قرب مع مورد، يمكنه العمل مع القيادة الابتكار من خلال هذا من الممكن للطرفين تحسين عروضهم بشكل كبير.
- **التعاون:** مع قيام الشركات ببناء علاقات قوية مع مورديها، تصبح التعليقات والتواصل المفتوح أسهل، حيث أنه يُصبح التعاون سلساً بهذه الطريقة، ومن الممكن للشركة تقديم ملاحظات المورديها حول كيفية تحسين الخدمة لهم والعكس صحيح.
- **تحسينات العملية:** عندما تصبح التعليقات شائعة، يبدأ رجال الأعمال والموردون في فهم العمل الداخلي لعلاقتهم، حيث أن المورد سوف يبدأ في فهم المنتجات التي قد تهتم بها الشركة، وسيعرف رجال الأعمال الوقت المناسب للطلب من موردهم حتى يتلقوا الطلب في الوقت المحدد.

☑ **العلاقة مع المساهمين:**

بفضل المنافسة والتغيرات البيئية الحاضرة لم يعد مالك المنظمة هو الذي يقوم بإدارتها، إنما أصبحت المنظمات اليوم لها شخصيتها المعنوية وإدارتها المستقلة عن مالكيها، ولقد أسهمت ظروف وأسباب عديدة، وأصبح هناك أطراف عدة مرتبطة بالمنظمة لكل منها هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال المنظمة، تحت مسمى المساهمين، وتطور هذا المفهوم تطوراً ملحوظاً، وأصبح الاهتمام به من أولويات القيادة الإدارية لما يمارسه المساهمين من تأثير في تلك المنظمات. (Zariqi, 2023)

وتؤكد الأدبيات إلى وجود العديد من التعاريف التي تعكس اتجاهات فكرية نهجها باحثون في التطرق إلى المصطلح، إذ تمت الإشارة إلى المساهمين على أنهم كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال. كما أنهم أفراد أو جماعات لهم أسهم أو نصيب لدى المنظمة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها. كما

أن المساهمين هم مجموعة من القوى أفراد أو منظمات محلية أو دولية التي تمتلك أسهم في المنظمة، وتسهم بأشكال مختلفة في خدمة المنظمة وتوقعها الحصول على عوائد مقابل تلك المساهمات. (AI- Hunaiti, 2022)

ويوجد نوعين من المساهمين رئيسيين وثانويين، كما يلي:

- **المساهمين الرئيسيين:** وهم أولئك الذي لديهم اهتمامات ترتبط بشكل مباشر بثروات المنظمة من ضمنهم حاملي الأسهم المستثمرين الموظفين العملاء الموردين والأفراد المقيمين في المجتمعات التي تعمل بها المنظمات.
- **المساهمين الثانويين:** وهم الذين يملكون تأثير غير مباشر على المنظمة، أو أنهم يتأثرون بشكل أقل بنشاطاتها.

إن مفهوم المنفعة التبادلية المشتركة من بين أكثر المفاهيم طرحا وجدلا للتعبير عن مضمون المساهمين، أن المساهمين ممكن التفكير بهم كمجموعة من الأفراد أو المنظمات التي تتأثر بشكل حيوي ومحدد بما يجري بالمنظمة، مع وجود مصلحة لديهم في أن تسير الأمور بشكل جيد فيها، وكما ترغب هي بالمقابل أن تسير أمورهم على أحسن ما يرام، وبمعنى آخر أن العلاقة هنا هي علاقة تبادلية مشتركة، إذ المنظمة تعطي وتحصل على شيء ما وكذلك هم المساهمين أي أن هناك نوع من الأرباح بالمقابل. (الشحاحدة، 2022)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (ريادة الأعمال المؤسسية) وتضمن ثلاث ابعاد (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة) واشتملت على 15 عبارات

والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جداً (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

- مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4
- مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جداً
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جداً

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: ريادة الأعمال المؤسسية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
الابتكار المؤسسي			
1	تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر.	0.588**	0.000
2	تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية.	0.687**	0.000
3	يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الابتكارية داخل المؤسسة.	0.481**	0.000
4	هناك آليات واضحة لتحفيز الابتكار وتحويله إلى واقع تطبيقي.	0.607**	0.000
5	تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء وتقديم حلول مبتكرة.	0.646**	0.000
الاستباقية التنظيمية			
6	تبنى المؤسسة ممارسات استباقية لمواكبة تغيرات السوق.	0.778**	0.000
7	تقوم الإدارة العليا بمتابعة التغيرات البيئية والتكنولوجية باستمرار.	0.590**	0.000
8	تسعى المؤسسة إلى اقتناص الفرص قبل منافسيها.	0.782**	0.000
9	يتم تقييم المخاطر والفرص المستقبلية عند اتخاذ القرارات.	0.795**	0.000
10	تتوفر آليات لتعديل الاستراتيجيات بسرعة بناءً على التغيرات المحتملة.	0.488**	0.000
تحمل المخاطر المحسوبة			
11	تشجع المؤسسة على اتخاذ قرارات جريئة في ظل وجود خطط مدروسة.	0.721**	0.000
12	يتم تحليل المخاطر المتوقعة قبل إطلاق المبادرات الجديدة.	0.730**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
13	تتعامل المؤسسة بمرونة مع التحديات غير المتوقعة.	0.529**	0.000
14	يتم تقبل الأخطاء الناتجة عن المبادرات الريادية بشرط أن تكون ضمن حدود محسوبة.	0.634**	0.000
15	توازن المؤسسة بين السعي للابتكار وتقليل المخاطر التشغيلية.	0.671**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور قيادة الأعمال المؤسسية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور قيادة الأعمال المؤسسية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

❖ المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين.	0.694**	0.000
2	يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة.	0.709**	0.000
3	تتبني المؤسسة خططاً واضحة لتطوير الكفاءات القيادية.	0.649**	0.000
4	تهتم المؤسسة بعمليات التقييم الدوري للأداء الوظيفي.	0.725**	0.000
5	تُمنح فرص الترقية بناءً على الكفاءة والجدارة.	0.652**	0.000

6	تركز المؤسسة على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين.	0.750**	0.000
7	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطويرهم المهني.	0.448**	0.000
8	توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم التعلم المستمر.	0.649**	0.000
9	تُعزز روح الفريق والتعاون بين العاملين في المؤسسة.	0.630**	0.000
10	تُربط أهداف الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق تنمية شاملة.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور تنمية رأس المال البشري كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور تنمية رأس المال البشري تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
ريادة الأعمال المؤسسية	0.850	20
تنمية رأس المال البشري	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى أقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

❖ المحور الأول: ريادة الأعمال المؤسسية

1- الابتكار المؤسسي

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الابتكار

المؤسسي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر.	4.253	0.683	4	مرتفع جدا
تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية.	4.276	0.766	2	مرتفع جدا
يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الابتكارية داخل المؤسسة.	4.198	0.773	5	مرتفع
هناك آليات واضحة لتحفيز الابتكار وتحويله إلى واقع تطبيقي.	4.372	0.564	1	مرتفع جدا
تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء وتقديم حلول مبتكرة.	4.273	0.775	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

يعكس الجدول السابق تحليلاً إحصائياً لمستوى الموافقة على مجموعة من العبارات التي تقيس

مدى اهتمام المؤسسة بتبني ممارسات الابتكار وتوظيفها في تطوير الأداء المؤسسي. وقد أظهرت نتائج

الدراسة أن متوسط درجات الاستجابة لجميع العبارات بلغ (4.274) من أصل 5، بانحراف معياري قدره

(0.712)، ما يشير إلى مستوى مرتفع من الاتفاق العام بين أفراد العينة على أن الابتكار يُعد جزءًا أصيلاً من توجهات المؤسسة.

تصدرت العبارة التي تشير إلى وجود آليات واضحة لتحفيز الابتكار وتحويله إلى واقع تطبيقي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.372) وانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ (0.564)، مما يعكس إجماعاً قوياً على أن هناك إجراءات فعلية ومُنظمة داخل المؤسسة لتحويل الأفكار المبتكرة إلى ممارسات عملية. ويؤكد هذا على وجود بيئة عمل داعمة للابتكار المؤسسي.

جاءت في المرتبة الثانية العبارة المتعلقة بتشجيع الإدارة للموظفين على تقديم أفكار إبداعية، بمتوسط (4.276) وانحراف معياري (0.766)، وهو ما يشير إلى أن القيادة الإدارية في المؤسسة تُمارس دوراً تحفيزياً مهماً في إشراك العاملين في عمليات الابتكار، وهو عنصر حيوي في ثقافة الابتكار التنظيمي.

أما العبارة التي تناولت اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء وتقديم حلول مبتكرة، فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط (4.273)، ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية التكنولوجيا كوسيلة داعمة للابتكار، خاصة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

العبارة التي تلمح مباشرة من حيث الترتيب هي ما يتعلق بسعي المؤسسة إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر، والتي سجلت متوسطاً قدره (4.253)، ما يعكس التزام المؤسسة بالتحسين المستمر والابتكار كمكوّن رئيس في دورة حياة الخدمة أو المنتج.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بتخصيص موارد لدعم المشاريع الابتكارية في المرتبة الأخيرة بين العبارات، بمتوسط (4.198) وانحراف معياري (0.773). ورغم أنها لا تزال ضمن نطاق "المرتفعة"، إلا أن ترتيبها المتأخر نسبياً يشير إلى وجود مجال لتحسين الاستثمار المباشر في دعم الابتكار، سواء من حيث التمويل أو البنية التحتية أو الموارد البشرية. بشكل عام، تعكس هذه النتائج درجةً عالية من التبنّي المؤسسي لمفاهيم الابتكار، سواء على مستوى الفكر الإداري، أو استخدام التكنولوجيا، أو تحفيز الموظفين، مما يدعم القدرة التنافسية والاستجابة لتغيرات البيئة التنظيمية الحديثة.

2- الاستباقية التنظيمية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الاستباقية التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تتبنى المؤسسة ممارسات استباقية لمواكبة تغيرات السوق.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
تقوم الإدارة العليا بمتابعة التغيرات البيئية والتكنولوجية باستمرار.	4.161	0.758	5	مرتفع
تسعى المؤسسة إلى اقتناص الفرص قبل منافسيها.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يتم تقييم المخاطر والفرص المستقبلية عند اتخاذ القرارات.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
تتوفر آليات لتعديل الاستراتيجيات بسرعة بناءً على التغيرات المحتملة.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

يعرض الجدول أعلاه تحليلاً لآراء المشاركين حول مدى تبني المؤسسة لسلوكيات تنظيمية مرنة واستباقية تعكس قدرتها على التكيف السريع مع التغيرات في بيئة الأعمال، ويُقاس ذلك من خلال خمس عبارات أساسية تعبر عن هذا الجانب. وقد بلغ المتوسط العام للاستجابات (4.297) من أصل 5، مما يشير إلى مستوى موافقة مرتفع جداً على أن المؤسسة تطبق سياسات واستراتيجيات فعّالة تعزز من استجابتها الديناميكية للتغيرات البيئية والتكنولوجية. أما الانحراف المعياري العام (0.675) فقد جاء ضمن الحدود المقبولة، ما يدل على وجود تماسك نسبي في آراء أفراد العينة.

أعلى العبارات تقييماً كانت العبارة التي تنص على أن المؤسسة تقوم بتقييم المخاطر والفرص المستقبلية عند اتخاذ القرارات، حيث حصلت على متوسط حسابي (4.396) وانحراف معياري (0.634)، ما يعكس إدراكاً واسعاً بين الموظفين بأهمية دمج أدوات التنبؤ والتحليل الاستراتيجي في عملية صنع القرار. ويُعد ذلك مؤشراً قوياً على نضج إداري في التعامل مع بيئة الأعمال غير المستقرة.

في المرتبة الثانية، جاءت العبارة التي تشير إلى أن المؤسسة تتبنى ممارسات استباقية لمواكبة تغيرات السوق بمتوسط حسابي (4.359)، مما يعكس ثقافة مؤسسية تقوم على استشراف المستقبل بدلاً من الاقتصر على رد الفعل فقط. وهو توجه يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة.

العبارة المتعلقة بتوفر آليات لتعديل الاستراتيجيات بسرعة بناءً على التغيرات المحتملة حصلت على متوسط (4.315)، ما يدل على أن الاستراتيجية المؤسسية ليست جامدة، بل مرنة وقابلة للتعديل عند الحاجة، وهو عامل حاسم في بيئات تتصف بعدم اليقين.

أما عبارة أن المؤسسة تسعى إلى اقتناص الفرص قبل منافسيها فقد حققت متوسطاً قدره (4.253)، مما يدل على مستوى جيد من التنافسية، وإن كان أقل نسبياً من الاستباقية والتكيف السريع، ما قد يشير إلى حاجة لتعزيز استراتيجيات التسويق أو دعم فرق الابتكار والبحث.

في المقابل، جاءت عبارة أن الإدارة العليا تتابع التغيرات البيئية والتكنولوجية باستمرار في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.161) وانحراف معياري أعلى نسبياً (0.758)، ما يشير إلى تفاوت في تقييم المشاركين لمستوى انخراط القيادة العليا في مراقبة وتحليل البيئة الخارجية، رغم أهمية هذا الدور في تعزيز قدرة المؤسسة على التأقلم والتفاعل السريع مع التطورات.

بشكل عام، تُظهر النتائج أن المؤسسة المعنية بالدراسة تتمتع بدرجة عالية من المرونة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي الاستباقي، وهي عناصر ضرورية لضمان البقاء والتنافس في بيئة تعتمد على التحول الرقمي والتغيير المستمر، بما ينسجم مع مستهدفات التحول الوطني ورؤية 2030 في المملكة العربية السعودية.

3- تحمل المخاطر المحسوبة

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تحمل

المخاطر المحسوبة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تشجع المؤسسة على اتخاذ قرارات جريئة في ظل وجود خطط مدروسة.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
يتم تحليل المخاطر المتوقعة قبل إطلاق المبادرات الجديدة.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
تتعامل المؤسسة بمرونة مع التحديات غير المتوقعة.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
يتم تقبل الأخطاء الناتجة عن المبادرات الريادية بشرط أن تكون ضمن حدود محسوبة.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
توازن المؤسسة بين السعي للابتكار وتقليل المخاطر التشغيلية.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

يعكس الجدول السابق تحليلاً إحصائياً لآراء المشاركين حول مستوى الريادة المدروسة التي تنتهجها المؤسسة، وذلك من خلال خمس عبارات تقيس قدرة المؤسسة على الموازنة بين الطموح الابتكاري وإدارة المخاطر في بيئة تنظيمية مرنة. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام للاستجابات (4.340) من أصل 5، مما يدل على مستوى موافقة مرتفع جداً من قبل المشاركين على أن المؤسسة تتبنى نهجاً ريادياً محسوب

المخاطر. أما الانحراف المعياري العام (0.648) فقد جاء ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى اتساق ملحوظ في تقييمات العينة.

تصدّرت العبارة المتعلقة بتحليل المخاطر المتوقعة قبل إطلاق المبادرات الجديدة قائمة التقييم، محققةً أعلى متوسط حسابي بلغ (4.453)، ما يدل على أن هناك وعياً مؤسسياً بأهمية الدراسة المسبقة لأي خطوة استراتيجية، وهو ما يُعد من المؤشرات الإيجابية على الرشد الإداري والقدرة على اتخاذ قرارات مسؤولة دون التسرع.

تلي ذلك عبارة أن المؤسسة تتعامل بمرونة مع التحديات غير المتوقعة بمتوسط (4.391)، ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية تستجيب للتغيرات وتتكيف مع الظروف غير المتوقعة، وهو سلوك جوهري في المؤسسات التي تتبنى ممارسات ريادية مستدامة.

أما العبارة التي تنص على أن المؤسسة تشجع على اتخاذ قرارات جريئة في ظل وجود خطط مدروسة فقد جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط (4.375)، ما يُظهر ميلاً واضحاً نحو تعزيز السلوك القيادي القائم على الجرأة المحسوبة، وهو ما يميّز المؤسسات ذات الرؤية الريادية.

العبارتان الأخيرتان تشير إلى توازن المؤسسة بين الابتكار والمخاطر، حيث حصلت عبارة تقبّل الأخطاء الناتجة عن المبادرات الريادية ضمن حدود محسوبة على متوسط (4.266)، وعبارة توازن المؤسسة بين الابتكار وتقليل المخاطر التشغيلية على (4.216)، وكلاهما يدل على وجود سياسة مؤسسية مرنة تدعم ثقافة التعلم من الأخطاء وتطوير الأداء، لكنها ربما لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتقليل المخاوف المرتبطة بالتجريب.

بصورة شاملة، تُظهر النتائج أن المؤسسة تتبنى سلوكاً إدارياً قائماً على الريادة الواعية والتخطيط المسبق للمخاطر، وهو ما يتماشى مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المستمر والمنافسة العالية. ويعزز هذا التوجه فرص المؤسسة في تحقيق تحول مؤسسي فعال ومتزن يتناغم مع تطلعات رؤية 2030، لا سيما فيما يتعلق بالابتكار والإدارة الفعالة للموارد والمخاطر.

❖ المحور الثاني: تنمية رأس المال البشري

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تنمية رأس

المال البشري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين.	4.169	0.953	3	مرتفع
يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة.	4.076	0.796	7	مرتفع
تتبنى المؤسسة خططاً واضحة لتطوير الكفاءات القيادية.	4.091	0.855	5	مرتفع
تهتم المؤسسة بعمليات التقييم الدوري للأداء الوظيفي.	4.154	0.678	4	مرتفع
تُمنح فرص الترقية بناءً على الكفاءة والجدارة.	4.010	0.754	8	مرتفع
تركز المؤسسة على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين.	3.982	0.780	9	مرتفع
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطويرهم المهني.	4.078	0.764	6	مرتفع
توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم التعلم المستمر.	3.917	0.907	10	مرتفع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُعزز روح الفريق والتعاون بين العاملين في المؤسسة.	4.221	0.667	2	مرتفع جدا
تُربط أهداف الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق تنمية شاملة.	4.250	0.596	1	مرتفع جدا

يعكس الجدول أعلاه نتائج تحليل آراء المشاركين حول ممارسات المؤسسة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، باعتبارها أحد الأبعاد الجوهرية في تعزيز التكيف التنظيمي وتحقيق الاستدامة المؤسسية. وقد بلغ المتوسط الحسابي العام (4.095) من أصل 5، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة على العبارات المتعلقة بسياسات وممارسات تطوير الموظفين داخل المؤسسة. كما بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.775)، وهو ما يدل على درجة تباين معتدلة في آراء المشاركين، تعكس تقييماً متماسكاً نسبياً بين أفراد العينة.

وقد جاءت العبارة التي تنص على أن أهداف الأفراد تُربط مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.250)، مما يعكس إدراكاً قوياً لدى الموظفين بوجود انسجام بين الأهداف الشخصية والمهنية، وهو مؤشر إيجابي يدل على تكامل الجهود نحو تحقيق رؤية المؤسسة. تلتها عبارة تعزيز روح الفريق والتعاون بين العاملين بمتوسط (4.221)، ما يُشير إلى وجود بيئة عمل تشجع على العمل الجماعي، وهو عامل حاسم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التماسك الداخلي.

أما العبارة المتعلقة بتوفر برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية فقد جاءت في الترتيب الثالث بمتوسط (4.169)، مما يدل على اهتمام واضح بتطوير القدرات الفنية والقيادية، في حين أظهرت عبارة الاهتمام بالتقييم الدوري للأداء الوظيفي متوسطاً مقارباً (4.154)، ما يعكس وجود آلية مؤسسية لقياس الأداء بشكل منظم.

في الجوانب ذات الأداء الأقل نسبيًا، تشير عبارة توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم التعلم المستمر إلى أدنى متوسط بلغ (3.917)، ما قد يعكس حاجة إلى تعزيز ثقافة التعلم الدائم داخل المؤسسة. كما جاءت عبارة تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين بمتوسط (3.982)، وهو مؤشر على وجود فرص لتحسين دعم الابتكار والمرونة الذهنية في بيئة العمل.

من جهة أخرى، حصلت عبارات مثل تشجيع المشاركة في المؤتمرات (4.076) وإشراك الموظفين في قرارات التطوير المهني (4.078) على تقييمات معتدلة، ما يشير إلى تقدير جيد لهذه الممارسات، لكنها لا تزال بحاجة إلى دعم مؤسسي أكبر لتحقيق تأثير أكبر على الأداء المهني.

بوجه عام، توضح النتائج أن المؤسسة تنتهج نهجًا متوازنًا في إدارة وتنمية مواردها البشرية، مع اهتمام خاص بتعزيز التوافق الاستراتيجي والقيادة التشاركية، إلا أن هناك مجالات واعدة لتحسين بيئة التعلم والإبداع وتعزيز فرص التطوير الذاتي، بما يدعم التكيف التنظيمي في ظل متطلبات رؤية المملكة 2030.

4.4 اختبار فروض الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة) على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر ريادة الأعمال المؤسسية على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية

السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى زيادة الأعمال المؤسسية بأبعادها (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة) على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين زيادة الأعمال المؤسسية بأبعادها (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة) على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (زيادة الأعمال المؤسسية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى زيادة الأعمال المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى زيادة الأعمال المؤسسية بأبعادها (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة) على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) للابتكار

المؤسسي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الابتكار المؤسسي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الابتكار المؤسسي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار المؤسسي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الابتكار المؤسسي) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الابتكار المؤسسي بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$)

للاستباقية التنظيمية على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر الاستباقية التنظيمية على تنمية رأس المال

البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية

السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى الاستباقية التنظيمية على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية التنظيمية على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (الاستباقية التنظيمية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستباقية التنظيمية بمقدار 1 % ازدادت تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.005$) لتحمل المخاطر المحسوبة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تحمل المخاطر المحسوبة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تحمل المخاطر المحسوبة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحمل المخاطر المحسوبة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (تحمل المخاطر المحسوبة) يفسر 42.2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحمل المخاطر المحسوبة بمقدار 1% ازداد مستوى تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الابتكار المؤسسي كأحد ابعاد ريادة الأعمال المؤسسية حيث بلغت قيمة

المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من الاستباقية التنظيمية كأحد ابعاد ريادة الأعمال المؤسسية حيث بلغت

قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تحمل المخاطر المحسوبة كأحد ابعاد ريادة الأعمال المؤسسية حيث

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

✓ وجود مستوى مرتفع جدا من كأحد ابعاد ريادة الأعمال المؤسسية حيث بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

✓ ارتفاع مستوى تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة

الرياض في المملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف

معياري 0.775.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها (الابتكار

المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة) على تنمية رأس المال البشري دراسة

ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند

مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (ريادة الأعمال المؤسسية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بمقدار 1 % ازداد مستوى ريادة الأعمال المؤسسية بأبعادها (الابتكار المؤسسي، الاستباقية التنظيمية، تحمل المخاطر المحسوبة (على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار المؤسسي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الابتكار المؤسسي) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الابتكار المؤسسي بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاستباقية التنظيمية على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (الاستباقية التنظيمية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى الاستباقية التنظيمية بمقدار 1 % ازدادت تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحمل المخاطر المحسوبة على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تحمل المخاطر المحسوبة) يفسر

42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحمل المخاطر المحسوبة بمقدار 1 % ازداد مستوى تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين على تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (ريادة الأعمال المؤسسية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (تنمية رأس المال البشري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى بمقدار 1 % ازداد مستوى تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة عبر تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتوفير بيئة حاضنة لها.
- ✓ تطبيق ممارسات ريادة الأعمال المؤسسية بشكل منهجي في كل الوحدات التنظيمية بما يساهم في دعم الكفاءات البشرية.
- ✓ توفير برامج تدريبية ريادية تستهدف تعزيز المهارات القيادية والإبداعية لدى الموظفين.
- ✓ دمج الموظفين في عملية صنع القرار بما يعزز الشعور بالملكية والانتماء، ويساهم في تنمية رأس المال البشري.
- ✓ تبني سياسات مرنة لدعم المبادرات الفردية والمخاطرة المحسوبة في بيئة العمل.
- ✓ تعزيز التواصل الداخلي بين المستويات الإدارية المختلفة لتشجيع التفاعل الريادي ونقل المعرفة.

- ✓ تفعيل نظام حوافز وجوائز للابتكار بما يربط الأداء الريادي بالنمو المهني للموظف.
- ✓ الاستثمار في الأدوات التكنولوجية التي تتيح استكشاف وتطبيق حلول ريادية تدعم تطوير الكفاءات.
- ✓ إنشاء وحدة أو إدارة للريادة المؤسسية تُعنى بتخطيط ومتابعة المبادرات الابتكارية داخل المؤسسة.
- ✓ الربط بين مؤشرات الأداء الوظيفي والقدرات الريادية لضمان استدامة تنمية رأس المال البشري بفعالية.

4.5 المقترحات

- إجراء دراسات مماثلة في قطاعات حكومية وخاصة أخرى لمقارنة أثر ريادة الأعمال المؤسسية على تنمية الموارد البشرية.
- تطوير إطار عمل وطني لريادة الأعمال المؤسسية يتناسب مع احتياجات تنمية رأس المال البشري في المؤسسات السعودية.
- اقتراح نموذج تدريبي موحد للريادة المؤسسية يتم تطبيقه في مؤسسات القطاع الحكومي المعنية بالموارد البشرية.
- تشجيع وزارة الموارد البشرية على إدراج الريادة المؤسسية ضمن معايير التميز المؤسسي في التقييم السنوي.
- تطوير منصة إلكترونية لتبادل الخبرات الريادية بين موظفي المؤسسات الحكومية.
- دراسة العلاقة بين ممارسات الريادة المؤسسية والاحتفاظ بالكفاءات داخل المؤسسة.
- إجراء بحوث ميدانية حول دور المرأة في الريادة المؤسسية وتأثيره على رأس المال البشري.
- اقتراح سياسات حكومية داعمة لريادة الأعمال داخل المؤسسات غير الربحية.
- إطلاق حملات توعية داخل المؤسسات الحكومية لتعزيز الفهم الحقيقي لمفهوم الريادة المؤسسية.
- توسيع نطاق الدراسة الحالية لتشمل أثر الريادة المؤسسية على الأداء المؤسسي العام بجانب رأس المال البشري.

Abstract

The main objective of this study is to analyze the extent to which corporate entrepreneurship in its various dimensions contributes to the development of human capital within the Human Resources Development Corporation. The study explores the relationship between corporate entrepreneurial practices and the development of employees' skills, knowledge, and capabilities. Data was collected through a field survey using a questionnaire distributed to a stratified random sample of 350 employees working in medical laboratories across various technical and administrative levels. The data was analyzed using SPSS software.

The results revealed a strong, statistically significant positive correlation between corporate entrepreneurship dimensions (institutional innovation, organizational proactiveness, and calculated risk-taking) and human capital development. This field study was conducted at the Human Resources Development Corporation in the Riyadh region, Kingdom of Saudi Arabia, at a significance level of 0.05.

Based on these findings, the study recommends fostering a culture of innovation within the organization by encouraging employees to propose new ideas and providing a supportive environment for them. It also recommends systematically applying corporate entrepreneurship practices across all organizational units to enhance human capital development.

Keywords: Corporate Entrepreneurship – Human Capital – Human Resources
Development Corporation

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- (1) أبو داير، ريم خالد كامل، و نصار، صديق توفيق محمد. (2021). أثر هيكل الملكية على رأس المال البشري: دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- (2) بسود، مبارك، و عزيزي، أحمد عكاشة. (2023). ريادة الأعمال النسائية في الجزائر: قراءة من التقارير والمؤشرات العالمية. مجلة الميادين الاقتصادية، مج6، ع1، 357 - 376.
- (3) بورقاق، ميمون، و بن حميدة، محمد. (2020). قياس أثر الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التنمية الاقتصادية: دراسة حالة الجزائر باستعمال طريقة المربعات الصغرى المعدلة بالكامل FMOLS. مجلة المالية والأسواق، مج7، ع2، 437 - 455. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1201099>
- (4) الحجاج، علي عيسى كايد، و العمري، محمد أبو يمن. (2020). أثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج4، ع1، 281 - 326. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1092026>
- (5) الحجاج، علي عيسى كايد، و العمري، محمد أبو يمن. (2020). أثر رأس المال البشري على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التقليدية الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج4، ع1، 281 - 326. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1092026>
- (6) الحجاحجة، محمود خليل راجي، و الصمادي، زياد محمد علي. (2019). دور الخدمات التي تقدمها مؤسسات الاقراض الصغير على أداء ريادة الأعمال في محافظة الزرقاء في الأردن (رسالة ماجستير غير

منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/975909>

(7) حسين، سلامة عبدالعظيم. (2024). رأس المال البشري وتحقيق جودة الحياة الوظيفية. مجلة المال

والتجارة، ع667، 34 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523113>

(8) الخريسات، راية زياد يوسف، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2024). (أثر ريادة الأعمال في أداء

المشاريع: الدور الوسيط لمرونة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الطاقة والثروة المعدنية في الأردن) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1497558>

(9) الراحلة، يزيد سمير عبدالكريم، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر إدارة المواهب في

رأس المال البشري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1053149>

(10) الراحلة، يزيد سمير عبدالكريم، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر إدارة المواهب في

رأس المال البشري: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة

العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

(11) سالم، حميد حسين ميلاد، و العجيلي، محمد ميلود. (2021). رأس المال البشري: دراسة تطبيقية علي

شركة وادي الربيع لإنتاج الدقيق ومشتقاته. مجلة المعرفة، ع13، 178 - 205.

(12) سليمان، مي علي. (2023). ريادة الأعمال من منظور اجتماعي: قراءة حول المفاهيم والمداخل النظرية.

المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، ع8، 66 - 107.

(13) شبيلي، بلقاسم، و قنيفة، نورة. (2020). رأس المال البشري مدخل لبناء التنمية: قراءة

سوسيولوجية. مجلة العلوم الإنسانية، مج7، ع1، 238 - 255. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1057339>

(14) الشحادة، هاله عبدالرحيم سلامة، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر رأس المال

البشري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن (رسالة دكتوراه

غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1264365>

(15) الشحادة، هاله عبدالرحيم سلامة، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر رأس المال البشري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع2 ، 174 - 204. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1274050>

(16) الشحادة، هاله عبدالرحيم سلامة، و الخشالي، شاكر جار الله محمود. (2022). أثر رأس المال البشري في السمعة المنظمة: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

(17) العذبة، راشد محمد عويضة، و الدوري، جمال أحمد. (2020). أثر إدارة المواهب علي رأس المال البشري: دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية القطرية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.

(18) عرفاوي، سامر محمد حسن، حرز الله، فادي، أبو حفيظة، سهى مفيد، و أبو موسى، مهند محمود موسى. (2020). الابتكار الإداري واستراتيجية ريادة الأعمال: العلاقة والأثر: دراسة حالة في الشركة الإسلامية الفلسطينية للتنمية. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، مج8، ع1، 82 - 84.

(19) عياد، محمد عبدالعزيز محمد، عبد النبي، سعاد بسيوني، و عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي. (2022). تعليم ريادة الأعمال: مدخل للتعليم مدي الحياة: دراسة مقارنة ببعض جامعات الدول المتقدمة وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة.

(20) عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر الالتزام بأبعاد التوجه الريادي على أداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع3 ، 557 - 537. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1403563>

21) الله، آدم عبدالله سليمان، و المهلاوى، سعد عثمان أحمد. (2021). أثر رأس المال البشري على أداء العاملين: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج22، ع1، 1 - 217 -

232. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195291>

22) المدارمة، ثامر موفق عايد، و الخوالدة، خلدون حمدان. (2023). أثر خدمات حاضنات الأعمال على أداء المشاريع الصغيرة الأردنية: دراسة حالة "برنامج إرادة" (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

23) مصطفى، عبدالحميد أحمد، و حميميد، حميميد محمد أحمد. (2023). اختيار وتعيين الموارد البشرية: المعايير والتأثيرات: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بولي، ع8، 20 - 33. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1550266>

24) المفلاح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

25) المفلاح، منال زيد، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2019). أثر استراتيجيات الريادة علي أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1052483>

26) النواجي، هديل محمد سالم، و عربيات، عبدالله رضوان محمد. (2024). أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.

27) الهادي، طاهر محمد. (2019). تربية ريادة الأعمال: مسار جديد نحو تمكين الشباب وتكوين رأس المال الاجتماعي. المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مج2، ع4، 77 - 90.

28) الوكيل، إيمان محمد أحمد. (2021). علاقة رأس المال البشري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة. المجلة العربية للإدارة، مج41، ع3، 129 - 148. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1178073>

29) اليزيدي، رزق الله بن عبدالله، و حسن، حسن عباس. (2022). أثر ريادة الأعمال في نجاح المنشآت

الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جدة: دراسة حالة ريادة. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج12، ع6

، 688 - 718. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1345890>

30) يعقوب، عبدالقادر محمد. (2016). استثمار رأس المال البشري والفكرى ودوره في تحقيق التنمية

المستدامة. مجلة جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، س19، ع32، 197 - 230. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/780138>

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- (1) Akachat, L., and Hafidi, L. (2024). The Sociology of Entrepreneurship: The Historical Positioning of the Entrepreneur and His Role in the Demise of Capitalism. Studies Journal, Vol. 13, No. 2, 175-194.
- (2) Al-Hunaiti, Waad Muhammad Abdullah, and Al-Nimr, Munther Barakat Kamil. (2022). The Effect of Intellectual Capital on Financial Performance: The Mediating Role of Sustainability in the Jordanian Financial Companies (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.
- (3) Al-Shahadeh, A., & Al-Khashali, K. (2021). *The impact of intellectual capital on organisational reputation: The moderating role of information technology in five-star hotels in Jordan*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 27(2), 77-98.
- (4) Alshahrani, M. A., et al. (2024). *Examining the role of intellectual capital in maturing sustainable competitive advantage through enkindling innovations in SMEs: The moderating role of entrepreneurship-orientation*. Journal of Intellectual Capital.

- (5) Aslam, A. (2020). The hotly debate of human capital and economic growth: why institutions may matter? *Quality & Quantity*, 54(4), 1351–1362. <https://doi.org/10.1007/S11135-020-00989-5>
- (6) Benzidane, Y., and Boudraf, D. (2021). Woman Entrepreneurship: Economic Perspectives and Challenges: Case of ANGEM of Mostagnem - Algeria. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 11, No. 1, 607-628.
- (7) Boubakeur, S., Elaid, T., and Toufik, Z. (2024). Women Entrepreneurship: Bibliometrics Analysis in Algerian ASJP Database. *Horizons Journal of Science*, Vol. 9, No. 2, 50-67.
- (8) Chraa, M., and Rouani, B. (2022). Social Entrepreneurship: Case Study of Carbon Green - Algeria. *Journal of Business Administration and Economic Studies*, Vol. 8, No. 2, 419-430.
- (9) Elert, N., & Henrekson, M. (2021). Entrepreneurship prompts institutional change in developing economies. *The Review of Austrian Economics*, 34(1), 33–53. <https://doi.org/10.1007/S11138-020-00501-0>
- (10) Fahinde, C., Abodohoui, A., Mayuto, R., & Su, Z. (2022). How Does Institutional Context Influence Entrepreneurship Education Outcomes? Evidence from Two African Countries. *Entrepreneurship Research Journal*, 0(0). <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0458>
- (11) Jessica, Naomi, Theodora., Unggul, Purwohedii., Adam, Zakaria. (2023). Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Financial Performance Dengan Competitive Advantage Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 3(3):164-183. doi: 10.55606/jebaku.v3i3.2876
- (12) Komang, Tri, Yasrawan., D., Nyoman., Sri, Werastuti., Edy, Sujana. (2023). Competitive Advantage as A Link Between the Influence of Intellectual Capital and CSR on Financial Performance. *Jurnal ilmiah akuntansi*, doi: 10.23887/jia.v8i1.46981

- (13) Kovtunen, Y., & Bochevar, D. (2023). *Effective management of intellectual capital: Key strategies and economic stability*. European Journal of Business and Economics, 29(4), 258-278.
- (14) Mahmoud, Ronyaz Hayas, and Omar, Zala Haider. (2023). The Role of Intellectual Capital in Strategic Sovereignty: An Analytical Study in Soft Drink Companies in the City of Erbil. Iraqi University Journal, Issue 63, Vol. 1, 656-669.
- (15) Minochkina, O. (2022). Institutional entrepreneurship in the knowledge based economy. Ekonomična Teoriâ, 2022(4), 69–83. <https://doi.org/10.15407/etet2022.04.069>
- (16) Mohammed, Awad, Alshahrani., Muhammad, Zafar, Yaqub., Mahmoud, Abdulhadi, Alabdali. (2024). Examining the role of intellectual capital in maturing sustainable competitive advantage through enkindling innovations in SMEs: the moderating role of entrepreneurship-orientation. Journal of Intellectual Capital, doi: 10.1108/jic-05-2023-0111
- (17) Nguyen, B., Nguyen, B., Canh, N. P., & Thanh, S. D. (2021). Institutions, Human Capital and Entrepreneurship Density. Journal of The Knowledge Economy, 12(3), 1270–1293. <https://doi.org/10.1007/S13132-020-00666-W>
- (18) Olarinde, M., & Auta, S. J. (2024). Empirical Analysis of the Impact of Institutions on Innovative Entrepreneurship in Sub-Saharan African Countries (pp. 279–305). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-46293-1_11
- (19) Sahrawi, Iman, and Bouguerra, Mohamed Amin. (2024). Analytical Study of Models for Classification and Measurement of Intellectual Capital. Journal of Humanities and Social Sciences, Vol. 10, No. 1, 1-13.

- (20) Saleh, A. M., & Athari, S. A. (2023). Examining the impact of entrepreneurial orientation on new venture performance in the emerging economy of Lebanon: a moderated mediation analysis. *Sustainability*. 15(15), 11982.
- (21) Sheng, Y., Ye, C., Yi-ping, S., & Bakker, D. (2024). The impact of human capital and social capital on entrepreneurship entry: the threshold of human capital-social capital coupling. *Humanities & Social Sciences Communications*, 11(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04151-6>
- (22) Sulaiman, H. (2021). Entrepreneurship Media: Brand Journalism and Verticals: Practice-Analysis of Six Regional Arab Outlets. *Arab Journal of Media and Communication Research*, Vol. 33, 62-108.
- (23) Theodora, J. N., et al. (2023). *The influence of intellectual capital on financial performance with competitive advantage as a moderating variable in manufacturing companies*. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 3(3), 164-183.
- (24) Yahiaoui, F. (2024). Integration of Intellectual, Social and Psychological Capital: A Strategy for the Success of Organizations. *Al-Asil Journal of Economic and Administrative Research*, Vol. 8, No. 2, 15-30.
- (25) Yasrawan, K. T., et al. (2023). *Competitive advantage as a link between the influence of intellectual capital and CSR on financial performance*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 91-115.
- (26) Zariqi, Tala Ali Mahmoud, and Al-Nimr, Munther Barakat Kamel. (2023). Intellectual Capital Efficiency and Liquidity Risk: Investigating the Mediating Role of Cash Flow Volatility in the Jordanian Banking Sector (Unpublished Master's Thesis). Hashemite University, Zarqa.

(27) Zhang, Z and Xing, Y (2023). Impact of entrepreneurial orientation and risk sharing on organizational performance influencing role of news media and public opinion, Original Research Article, 1(14), 1-16.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر زيادة الأعمال المؤسسية على تنمية رأس المال البشري: دراسة ميدانية على مؤسسة التنمية للموارد البشرية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة
☐ 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الريادة المؤسسية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الابتكار المؤسسي									
تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة بشكل مستمر.									
تشجع الإدارة الموظفين على تقديم أفكار إبداعية.									
يتم تخصيص موارد لدعم المشاريع الابتكارية داخل المؤسسة.									
هناك آليات واضحة لتحفيز الابتكار وتحويله إلى واقع تطبيقي.									
تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الأداء وتقديم حلول مبتكرة.									
الاستباقية التنظيمية									
تتبنى المؤسسة ممارسات استباقية لمواكبة تغيرات السوق.									
تقوم الإدارة العليا بمتابعة التغيرات البيئية والتكنولوجية باستمرار.									
تسعى المؤسسة إلى اقتناص الفرص قبل منافسيها.									

البعاد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يتم تقييم المخاطر والفرص المستقبلية عند اتخاذ القرارات.									
تتوفر آليات لتعديل الاستراتيجيات بسرعة بناءً على التغيرات المحتملة.									
تحمل المخاطر المحسوبة									
تشجع المؤسسة على اتخاذ قرارات جريئة في ظل وجود خطط مدروسة.									
يتم تحليل المخاطر المتوقعة قبل إطلاق المبادرات الجديدة.									
تتعامل المؤسسة بمرونة مع التحديات غير المتوقعة.									
يتم تقبل الأخطاء الناتجة عن المبادرات الريادية بشرط أن تكون ضمن حدود محسوبة.									
توازن المؤسسة بين السعي للابتكار وتقليل المخاطر التشغيلية.									

✿ المحور الأول: تنمية رأس المال البشري ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الفنية والإدارية للموظفين.					
يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في المؤتمرات والدورات المتخصصة.					
تتبنى المؤسسة خططاً واضحة لتطوير الكفاءات القيادية.					
تهتم المؤسسة بعمليات التقييم الدوري للأداء الوظيفي.					
تُمنح فرص الترقية بناءً على الكفاءة والجدارة.					
تركز المؤسسة على تنمية التفكير الإبداعي لدى الموظفين.					
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطويرهم المهني.					
توفر المؤسسة بيئة عمل تدعم التعلم المستمر.					
تُعزز روح الفريق والتعاون بين العاملين في المؤسسة.					
تُربط أهداف الأفراد مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لتحقيق تنمية شاملة.					

MidOcean University



College of Entrepreneurship and

Innovation

Entrepreneurship Program

**The Impact of Corporate Entrepreneurship on Human
Capital Development: A Field Study on the Human
Resources Development Corporation in the Riyadh Region,
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

2025 – 1447