

# القيادة الريادية وعلاقتها ببناء رأس المال البشري (دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة المتوسطة في محافظة طرطوس )

الباحث: ريان نظير زهره

كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس

## الملخص:

سعى هذا البحث إلى التعرف على علاقة القيادة الريادية ببناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس عن طريق دراسة أبعاد القيادة الريادية موضوع البحث (إبداع القيادة الريادية ، مخاطر القيادة الريادية ، رؤية القيادة الريادية) ،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كوسيلة للحصول على البيانات وتم تحليلها بواسطة برنامج (25)spss الإحصائي وتوصل هذا البحث إلى وجود علاقة مباشرة لأبعاد القيادة الريادية مع بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.

الكلمات المفتاحية : القيادة الريادية ، بناء رأس المال البشري

# **Entrepreneurial leadership and its relationship to building human capital A field study on small and medium (enterprises in Tartous University)**

**Prepare:**

**Rayan Nazer Zahra**

## **Abstract:**

This research sought to identify the relationship of entrepreneurial leadership to building human capital in small and medium enterprises in Tartous Governorate by studying the dimensions of entrepreneurial leadership, the subject of the research (entrepreneurial leadership creativity, entrepreneurial leadership risks, entrepreneurial leadership vision). The questionnaire as a means of obtaining data was analyzed by the statistical program spss(25), and this research found a direct relationship to the dimensions of entrepreneurial leadership with building human capital in small and medium enterprises in Tartous Governorate.

**Keywords:** Entrepreneurial leadership, building human capital

## أولا المقدمة:

يبرر مفهوم العولمة والتطورات المستمرة على جميع الأصعدة وفي جميع النواحي داخل وخارج المنظمة ضرورة اللجوء الدائم والمنظم من قبل المدراء والجهات الإشرافية لتطوير التنظيم المحدد للشركة أو المؤسسة العاملة، وعلى الرغم من الحاجة الدائمة لهذا التطوير فإنه لا يتم إلا وفق قواعد منظمة ومعايير محددة تتمثل بوجود عنصر قيادي فعال ذو أهمية، يتمتع بصفات الكفاءة المطلوبة ويمتلك قدرات ثقافية وفكرية كافية بما يدفع بالمؤسسة للإبداع وتحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة الإدارية تتمثل بالوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة (حلاق، 2020).

والملاحظ أن النظريات والدراسات التي تناولت موضوع القيادة متعددة كونها موضوع حيوي وذات أهمية في جوهر العملية الإدارية فهي بذلك تشمل مفهوم الرجل العظيم، السمات، الموقوفية، اتخاذ القرار ويمكن أن يتفرع عنها فروع أخرى فهذا المفهوم يتأثر تبعاً لتطور الزمن (القماش، 2020).

ونظراً لأن القيادة عامل رئيسي لتحسين أداء العاملين في المنظمة، فالأداء الممتاز للمنظمة يعتمد على فعالية القيادة على جميع المستويات، ويظهر المدراء الأساليب القيادية عندما يمارسون الإدارة، فالمدراء يتبعون أسلوب قيادة معين يؤثر بشكل واضح على الأداء، فيرتبط أسلوب القيادة هذا بشكل مباشر بأداء العمل (Gunasekare,2021)

وانطلاقاً من أهمية رأس المال البشري، فيعتبر سلوك الفرد داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاط المنظمة ومصدر الحركة فيها، كما يمثل سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يقوم

عليها سلوك المنظمة، وأي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة تعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية من جهة أخرى، ويُعد النشاط الذي تضطلع به المنظمة العامل الحاسم في استمرارها وديمومتها ككيان تنظيمي، كما أن هذا الكيان التنظيمي هو الإطار الذي لا بد منه لتحقيق النشاط التنظيمي وبذلك تعتبر المنظمة نشاط وكيان في آن واحد ولا وجود لأحدهما من دون الآخر (حلاق، 2020). ولذلك جاء هذا البحث للتعرف على دور القيادة الريادية في بناء رأس المال البشري في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.

#### ثانيا مصطلحات البحث:

- القيادة الريادية : هي عبارة عن التوجه الريادي الذي يشير الى التوجه الاستراتيجي للمنظمة وقدرتها وامكانيها على التقاط عناصر معينة في السوق وأساليب صنع القرار والاستراتيجيات والإجراءات المرتبطة بذلك. (Dariusz,2021)
- رأس المال البشري : هو مجموعة القدرات والمهارات والمعارف التي يتمتع بها العاملين في المنظمة والتي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية وتحسن من حصتها السوقية. (لويزة،

(2016)

## ثالثاً: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

## 1- دراسة (عيسى، 2018) بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين"

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين منهجية الدراسة : جمعت البيانات من شركة سين للغلال خلال الفترة 2010-2016 من خلال الاستبيان والمراجع والدوريات وبذلك اختبرت العينة بالطريقة العشوائية الميسرة، وفي الجانب الاحصائي ركزت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتحليل spss نتائج الدراسة : وتم التوصل إلى حرص القائد على إدراك المشاكل وحلها بصورة سريعة بما يساعد على تطوير الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف بما يساهم في تطوير أداء الشركة بصورة أفضل.

## 2- دراسة (بورقبة و حصابية ، 2019) بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد"

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السلوك الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد منهجية الدراسة : بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي نتائج الدراسة : تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أم ضعيفة تؤثر على الأداء والفعالية للمنظمة، فالمنظمة التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل لتغيير ثقافة المنظمة لمواكبة كل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية وذلك ضمن محاولات مستمرة لدفع وتغيير سلوك العاملين بما يحقق هدف رفع كفاءة ومستوى الأداء.

3-دراسة( جمال، 2017) : " اثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية "

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة تأثير المعرفة الإلكترونية ومكوناتها (شبكة الاتصالات، والتعلم الإلكتروني، ورأس المال البشري، والملكية الفكرية) على ريادة الأعمال وأبعادها المختلفة (الابتكار، والرؤية الاستراتيجية، والمبادرة أو المبادرة، وتسخيرها.

منهجية الدراسة : ركزت الدراسة على متغيرين متفاعلين لبناء إطارها الفكري والفلسفي، حيث تم استخدام المعرفة الإلكترونية كمتغير مستقل والقيادة الريادية كمتغير تابع. كانت منصة انطلاق الدراسة عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول كيف ساهمت المعرفة الإلكترونية وأبعادها في نجاح الريادة الريادية في عينة وكالات السفر والسياحة المدروسة، بالإضافة إلى التعرف على اهتمام قادة الجهات المدروسة بالإنترنت. المعرفة لتعزيز القدرات الذاتية وتحقيق ريادة الأعمال. نتائج الدراسة : تم التوصل إلى وجود تأثير للمعرفة الإلكترونية ومكوناتها (شبكة الاتصالات، والتعلم الإلكتروني، ورأس المال البشري، والملكية الفكرية) على ريادة الأعمال وأبعادها المختلفة (الابتكار، والرؤية الاستراتيجية، والمبادرة أو المبادرة، وتسخيرها.

4- (توفيق ومحمد، 2021) : "دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي"

هدف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الريادية بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، الاستباقية، الاستقلالية، التنافسية الهجومية) في تعزيز الاستغراق الوظيفي بأبعادها (الاستغراق الشعوري، الاستغراق المعرفي، الاستغراق الجسدي).

منهجية الدراسة : حيث تمثل مجتمع الدراسة الكوادر التدريسية في الكليات التقنية في جامعة السليمانية التقنية .

نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها إنه كلما تبنت مجالس الكليات المستجيبة نمط القيادة الريادية كلما أسهم ذلك في تحسين مستويات الاستغراق الوظيفي لدى الكوادر فيها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة اقتراحات وأهم ما اقترحت على الكليات المستجيبة أنه إذا أرادت تحسين الاستغراق الوظيفي لمستويات أعلى فإن عليها أن تسعى للتركيز على توفير متطلبات أبعاد القيادة الريادية

##### 5. (الفرغولي، 2021) دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي للعاملين:

هدف الدراسة هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الريادة الريادية في تعزيز سلوكيات العمل الابتكارية للموظفين في عينة من الكليات الأهلية في مدينة كربلاء المقدسة.

منهجية الدراسة : تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة : من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة الريادية تلعب دوراً فاعلاً وهاماً في تعزيز سلوك العمل الابتكاري للعاملين في البيئة التعليمية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز التوجه الريادي لقيادات الكليات الأهلية من أجل توفير مناخ عمل مبتكر للعاملين، مما يساهم في تعزيز موقعها الاستراتيجي في البيئة التعليمية العراقية.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

### 1- دراسة (Dariusz، 2021) بعنوان:

#### **Contemporary leadership in the human capital of organization**

هدف الدراسة: تتناول هذه المقالة موضوع القيادة وأثرها على رأس المال البشري للمنظمة. تضمن الإطار النظري ما يتعلق بجوهره وفعاليتها النظرية، ومن بينها وصف السمات المميزة للقيادة، بما في ذلك تحسين القائد. كما تم وصف الاختلافات بين الإدارة والقيادة في المقالة، بالإضافة إلى نماذج القيادة التي تؤكد بشكل مختلف على أهمية الموظفين ومشاركتهم. تم التوصل الى ان من أهم المهام التي يواجهها القائد الفعال تكوين رأس المال البشري من خلال القرارات المتعلقة بالاكتساب والهيكل والتحفيز والتحسين، وأن "الجودة" المناسبة لرأس المال البشري المفهومة على نطاق واسع يجب أن تترجم إلى نجاح المنظمة، على الرغم من وجود آراء تقوض العلاقة بين القيادة والنتائج التنظيمية

### 2.دراسة (Adeel et al، 2020) بعنوان:

#### **Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politic**

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى دعم الاعتقاد الباحث في مجال القائل بأن أسلوب قيادة معين (أبوي وخادم) لن يؤثر فقط بشكل إيجابي على موقف الموظف (الرضا الوظيفي والالتزام)، ولكنه يساعد أيضاً في تقليل التصورات السلبية (تصورات السياسة التنظيمية) منهجية الدراسة: تم استخدام عينة بيانات من 320 موظفاً يعملون في أكبر شركة توزيع كهرباء في باكستان في 6 مناطق مختلفة و115 مكتباً، استخدمت الدراسة مخطط بحث مقطعي

لفحص تصرفات المتغيرات المختارة ومن ثم يمكن للباحثين إجراء بحث طويل واستنتاج نتائج مختلفة في المستقبل، بحثت الدراسة في العلاقات بين المتغيرات المدروسة. تم تحليل البيانات عبر النمذجة المعادلة الهيكلية.

نتائج الدراسة : توصلت النتائج إلى ما يوفر دليلاً إضافياً على أن أساليب القيادة الأبوية والخدمية لها تأثير إيجابي على مستويات التزام الرضا الوظيفي للموظفين وتخفيف التصورات السلبية. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين أسلوب القيادة الأبوية وموقف الموظف يتوسطها تصور السياسة المتوقع تجاه العامل.

3.دراسة (Pinkow ، Schulze، 2020) بعنوان:

### " Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space "

هدف الدراسة : ينطلق البحث من فكرة أن القدرة على التكيف التنظيمي هي قدرة المنظمة على إدراك الحاجة إلى التغيير واغتنام الفرص في البيئات الديناميكية. ففي عالم يزداد تعقيداً، يجب على القيادة الانتباه إلى الجوانب الديناميكية والموزعة والسياقية من أجل وضع مؤسساتها على التكيف.

منهجية الدراسة : تم عمل تصميم بحث نوعي من خلال إجراء مقابلات الخبراء مع المشاركين من عينة من شركات الاستشارات، ويحدد الطرق التي يمكن للقادة من خلالها إنشاء مثل المساحات التكيفية.

نتائج الدراسة : أشارت النتائج إلى أن القادة يحققون ذلك في الغالب من خلال تزويد الموظفين بمساحة رئيسية وفرص للتواصل مع الآخرين وتعزيز التنوع داخل مؤسساتهم. ومع ذلك، يمكنهم

المشاركة بنشاط أكبر في الأنشطة التي تضغط على المنظمة للتغيير، والاستفادة من هياكل الشبكة لتوسيع نطاق الابتكار، وفي تطوير الموظفين. وظهر كذلك أن المنظمات لم تستوعب بشكل كامل مفهوم القيادة الموزعة، والتي تعتبر ضرورية للتعامل مع التعقيد.

4.دراسة (Rusydi، 2021):

**HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF RESEARCH STAFF  
THROUGH SELFLEADERSHIP, TEAMWORK MANAGEMENT,  
AND CULTURE DIVERSITY:**

هدف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد نموذج لتنمية رأس المال البشري يعتمد على التنوع الثقافي، والقيادة الذاتية، وإدارة الفريق.

منهجية الدراسة : استخدمت أدوات البحث استبيانات مع عينات من 146 مبحوث. تمت معالجة البيانات باستخدام SEM.

نتائج الدراسة : أظهرت النتائج أن أداء رأس المال البشري يمكن أن يتحسن إذا تم دعمه بقيادة ذاتية قوية على الرغم من التنوع الثقافي. ومع ذلك، لم يكن طاقم البحث قادراً على تبادل المعرفة لأن فريق الإدارة لم يكن يعمل بشكل جيد بين موظفي البحث المحليين والأجانب. تكمن حادثة هذه الدراسة في القدرة على التواصل بين طاقم البحث المحلي والأجنبي على الرغم من التنوع الثقافي بينهما.

## 5.دراسة ( Calabrò،2021 ):

**role of human capital on family firm innovativeness: the strategic leadership role of family board members:**

هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة في العلاقة بين رأس المال البشري (خبرة الموظفين، والمعرفة والمهارات التقنية، والموهبة الإدارية) والابتكار (الميل إلى الابتكار) في عينة من 478 شركة عائلية مأخوذة من مجموعة بيانات البلد (مشروع STEP).

منهجية الدراسة : تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي . فإننا نأخذ في الاعتبار التأثير المعتدل لنسبة أعضاء الأسرة في مجلس الإدارة (نسبة مجلس إدارة الأسرة).

نتائج الدراسة : تسلط النتائج الرئيسية الضوء على وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري وابتكار الشركات العائلية. علاوة على ذلك، تعمل نسبة مجلس إدارة العائلة بشكل إيجابي على تعديل العلاقة بين رأس المال البشري والابتكار بحيث تكون العلاقة بين رأس المال البشري والابتكار أقوى عندما تكون نسبة مجلس إدارة العائلة مرتفعة.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة حيث تمثل مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة بالبنوك والمصارف في حين تمثل مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة .كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث ابعاد المتغير المستقل: التخطيط الاستراتيجي ( أبداع القيادة الريادية ، مخاطر القيادة الريادية ، رؤية القيادة الريادية)لكنها اختلفت من حيث المتغير التابع:بناء رأس المال البشري . كما تشابهت من حيث وجود علاقة قوية لأبعاد القيادة

الريادية في بناء رأس المال البشري ولكنها اختلفت مع الدراسات السابقة من حيث الحدود الزمانية والمكانية .

#### رابعاً : مشكلة البحث

يعتبر التنافس الشديد بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل عام احد الهواجس الهامة للبحث عن التميز والريادة وذلك من اجل البقاء وتحقيق الاهداف عبر استثمار المال والجهد والوقت فأصبح التوجه نحو المعرفة هدفاً لكثير من المشاريع الصغيرة والمتوسطة التي تسعى الى الريادة ، ونظراً لضرورات الوصول إلى مجتمع المعرفة ونشر الثقافات العلمية والعمل على تنمية الوعي الفكري وزيادة الثقافة سواء للعاملين أم غير الطلاب وخاصة في الدول النامية بشكل عام ومحافظة طرطوس بشكل خاص حيث نفتقد للتفكير العلمي الممنهج على مستوى المحافظة ( جمال ، 2017)، فالحاجة ماسة إلى منهجية علمية وثقافية تشمل جميع نواحي الحياة تلعب من خلالها القيادة الريادية عبر أبعادها المتمثلة بالإبداع والرؤية السليمة وتحمل المخاطرة دوراً هاماً في تنمية رأس المال البشري لذلك وجد العديد من الدراسات في مجال القيادة الريادي في المجتمع وتنمية رأس المال البشري كأحد أهم الأدوار الرئيسية وهو ما سيتم تناوله في البحث الحالي عبر طرح السؤال التالي :

ما هو دور القيادة الريادية في تنمية رأس المال البشري في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في

محافظة طرطوس ؟

**خامسا فرضيات البحث :**

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس ، وتتفرع منه الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ابداع القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس .
- الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مخاطر القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.
- الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين رؤية القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس .

**سادسا أهداف البحث:**

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة الريادية بأبعادها (الابداع، الرؤية، المخاطرة) ودوافع استخدامه في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.
- التعرف على رأس المال البشري للعاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.
- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من المتوقع أن تساهم في تفعيل دور القيادة الريادية في بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.

### سابعاً: أهمية البحث

#### الأهمية النظرية :

- 1- القاء الضوء على أهمية بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس .
- 2- القاء الضوء على أهمية القيادة الريادية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس .
- 3- معرفة دور القيادة الريادية في بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس.

#### الأهمية العملية:

- 1- للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دور مهم في الإنتاج والتشغيل، بالإضافة إلى أنها تدعم الاقتصاد الوطني بمشاريع تقوم على ابتكار أفكار جديدة. وتكتسب المشاريع الصغيرة والمتوسطة أهميتها في سورية من خلال امتلاكها للثروات الطبيعية والموارد البشرية، ويمكن لاستثمار هذين العنصرين في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة أن يسهم في إحداث نقلة نوعية في الاقتصاد السوري تتمثل في الانتقال من مرحلة الاكتفاء الذاتي إلى تصدير المنتجات إلى دول العالم، مما سيعزز قدرة الاقتصاد السوري على النمو مستقبلاً.
- 2- إمكانية الاستفادة من النتائج والتوصيات في حال ثبوت صلاحيتها، وجدواها في العديد من الأغراض البحثية والتطبيقية على حالات مماثلة.

### ثامناً: منهجية البحث

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي كونه يدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع، حيث تم الإعتماد على البيانات الثانوية المستخرجة من الكتب والمقالات والدوريات التي تناولت موضوع البحث، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمة، وتم توزيعها على أفراد عينة البحث محل الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS(25 في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات.

**مجتمع البحث:** المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ريف محافظة طرطوس .

**عينة البحث:** المشاريع الصغيرة والمتوسطة في مناطق (صافيتا ،الشيخ بدر، دريكيش).

**وحدة المعاينة :** المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

**المستجيب:** القائمين على هذه المشاريع من موظفين إداريين وعمال.

أداة الدراسة: تم توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة مجتمع الدراسة البالغ عددهم 100 مشروع، ثم تم ادخال وتحليل بيانات الدراسة احصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (25) spss، لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة، والإجابة على أسئلتها وفرضياتها. تتضمن الاستبانة أسئلة تم صياغتها وفق مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والتي تتدرج بين (1-5) درجات، كالاتي:

جدول 1: تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي

أُتفق تماماً	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق تماماً
1	2	3	4	5

تم الاستعانة بالدراسات (القرغولي، 2021)، (جمال، 2017).

### حدود البحث:

- الحدود المكانية: ريف محافظة طرطوس.
- الحدود الزمانية: تم توزيع الاستبيان في العام 2022.
- الحدود البشرية: الإداريين والعاملين المسؤولين عن بناء رأس المال البشري وعن عمليات القيادة الريادية محل الدراسة.

## تاسعا: الإطار النظري

### بناء رأس المال البشري :

✓ تعريف رأس المال البشري : هو المادة المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة لهذا المفهوم فإن المعرفة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة وطبقا والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال البشري. ( storvic ,2017 )

### ✓ أهمية رأس المال البشري: تتمثل هذه الأهمية بالآتي (الحمداي،2018):

1. يحقق ميزة تنافسية للمنظمة تكمن في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، ويمثل لها القوة الخفية التي تضمن لها البقاء والتطور.
2. يكون مصدرا لتوليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع.
3. يمثل أكثر الأصول قيمة حيث يطلق عليه (الاقتصاد المعرفي) لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا بتكاراتهم المتلاحقة.

### ✓ خطوات بناء رأس المال البشري تتمثل هذه الخطوات بالآتي (كاظم ،2019):

1. تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.
2. ملء الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا.
3. إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية.
4. إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة.
5. إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياستها.

### ✓ خصائص رأس المال البشري: تتمثل هذه الخصائص بالآتي (كاظم ،2019):

1. القدرة على التقييم العلمي وهي القدرة على تطبيق مبادئ مهنية للوصول إلى حلول فريدة وتحتاج الإدارة العليا إلى مثل هذه القدرة.
2. سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات وفي بعض وظائف برمجة الحاسبات الآلية.

القدرة على التحليل والتصور وتحتاج الوظائف الفنية إلى مثل هذه القدرة وأعمال الهندسة والتصميم.

3. القدرة على فهم العلاقات بين الظواهر العديدة واستخلاص نتائج عامة من العديد من المعلومات

وتظهر أهمية هذه القدرة في الوظائف الفنية والمهنية والمالية مثل وظائف المديرين والباحثين والوظائف الفنية المتخصصة.

**القيادة الريادية :**

✓ **تعريف القيادة الريادية :**

هي عبارة عن مزيج من القيادة الموجهة لريادة الأعمال وإدارة تنظيم المشاريع فيتم تعريفها كنوع من القيادة التي تجمع بين الإمكانيات القيادية وروح المبادرة ويتحقق ذلك من خلال من خلال ثلاث نقاط رئيسية مختلفة للعلاقة ما بين ريادة الأعمال والقيادة وتتضمن هذه النقاط : ريادة الأعمال كأسلوب قيادي (القيادة التي لها مزايا معينة)، القيادة الريادية كعقلية ريادية (ريادة الأعمال التي لها مزايا)، تحدد القيادة الريادية عند تقاطع المجالين السابقين. (فيروز، 2020)

✓ **أهمية القيادة الريادية : تتمثل هذه الأهمية بالآتي (فيروز، 2020):**

1- تعتبر النقطة الرئيسية في عملية التطوير والتحديث لعمل المنظمة عبر تحفيز العمل ودعم

الخطط البحثية وإجراء الدراسات في جميع مجالات عمل المنظمة.

2- تعتبر القيادة الريادية أحد الأدوات الهامة لإحداث التغيير في العمل عبر الابتكار والانجاز

وزيادة استغراق العاملين في عملهم وهو ما يعرف بمفهوم الاستغراق الوظيفي.

3- دعم الخطط المستقبلية وخلق جو من المنافسة وهو ما يسهم في تقدم المنظمة وزيادة حصتها

السوقية.

✓ خصائص القيادة الريادية تتمثل هذه الخصائص بالآتي (واعر، 2020):

1- خصائص مرتبطة بالشخصية:

تتمو هذه الخصائص عبر مسيرة حياة الشخص وترتبط بسلوكه فلا يمكن تغييرها ويمكن تطويرها عبر أسلوب الريادة وينتج عنها تحديث للسلوك الريادي للفرد وتنمية حوافزه ودوافعه وطريقة تفكيره.

2- الدافع للإنجاز:

حيث يكون لدى القائد دافع لإنجاز أفضل ما يمكن ضمن البيئة التنافسية للوصول الى الهدف ويكون قادراً على تحمل جميع المصاعب والمخاطر وجميع الأعباء.

3- الثقة:

يتميز الأشخاص الرواد بثقة عالية في النفس وقدرات ادراكية وتصورية عالية فالتفاؤل عنوانهم اتجاه المستقبل واتجاه كل عمل جديد.

4- النظرة الثاقبة المستقبلية:

يتمتع الرواد بقدرة عالية على التفكير والتطلع نحو المستقبل فلأمل كبير لديهم بتحقيق المكتسبات والتقدم ويكون ذلك ضمن العقل والتفكير السليم تجاه أي عمل يتوجهون اليه.

5- التضحية:

يتمتع أصحاب الأعمال الرائدة بخصائص التضحية والتنازل عن حاجاتهم واشباعها في سبيل بلوغ الهدف والتقدم في العمل والنجاح ضمن إطار التضحية بحاجات وفرص أخرى.

## 6- الخصائص السلوكية:

يلاحظ في الرواد الإداريين الرغبة في ممارسة هوايتهم الخاصة ويتمتعون بميزات ومهارات حساسة ولا بد من التعامل معها بحساسية ومنتناول فيما يلي بعض خصائص السلوك الريادي للقائد في المنظمة :

أ- القدرات الفنية والتقنية: يتمتع القواد الرياديين بقدرات عالية وفنية وتقنية فكل منهم لديه قدرات تتسجم مع طبيعة العمل المخول اليه.

ب- القدرة على التفاعل: عبر الاتصال وتبادل المعلومات وتكوين ردود الأفعال ومناقشة الخطط والقرارات والقدرة على الاقناع وتلقي ردود أفعال الآخرين.

ج- المهارات الإنسانية عبر تنمية العلاقة مع الأفراد العاملين والزملاء في الإدارات الأخرى والتعامل الإنساني مع العنصر البشري.

د- مهارات فكرية وفنية: تقوم على أساس المبادئ العلمية والمحاكمة الفكرية السليمة وحل المشكلات وفهم كل الأمور الفنية المرتبطة بالإنتاج أو الشراء أو التخزين أو مصادر التمويل أو البيع وهوما يساهم بتنمية الأنشطة الفنية لعمل المنظمة.

**عاشرا :صدق وثبات أداة الدراسة**

- مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان): تم حساب المتوسط الحسابي لكل متغير من المتغيرات ومن ثم حساب مصفوفة الاتساق الداخلي، وتبين أن قيمة احتمال الدلالة  $Sig = P = 0.000 < \alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة معنوية بين متوسطات المتغيرات، مما يدل على صدق المقياس.
- للتأكد من صدق أداة الدراسة وصلاحياتها لما صُممت من أجله تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباط كل محور من محاور الأداة بالدرجة الكلية لها، تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

- تم حساب معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach`s Alpha) للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث تعتمد هذه الطريقة في حساب معامل الثبات على حساب معاملات الارتباط بين فقرات الاختبار كافة، اتضح أن قيم معاملات الثبات لأبعاد القيادة الريادية تراوحت ما بين (0.88-0.96) وكان معامل الثبات الكلي الثبات لأبعاد القيادة الريادية (0.97)، كما اتضح أن معامل الثبات الكلي بناء رأس المال البشري (0.96)، وتشير هذه القيم العالية من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

- النتائج والمناقشة:

- الاختبارات الوصفية:

الجدول ( 2 ) الاختبارات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أبداع القيادة الريادية	4.15	0.812
مخاطر القيادة الريادية	3.45	0.745
رؤية القيادة الريادية	3.67	0.643
بناء رأس المال البشري	3.56	0.781

الفرضية الفرعية الأولى : هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ابداع القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس .

جدول3: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين ابداع القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري وكانت النتائج كما يلي:

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أبداع القيادة الريادية بناء رأس المال البشري	**0.774	**0.000

\*\*دالة عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : مخرجات SPSS25

من قراءة الجدول تبين لنا أن معامل ارتباط بيرسون كان 0,774 وقيمة معامل sig 0,000 إي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابداع القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس

#### اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين مخاطر القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.  
جدول 4: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
مخاطر القيادة الريادية	**0.782	**0.000
بناء رأس المال البشري		

\*\*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: مخرجات SPSS25

من قراءة الجدول تبين لنا أن معامل ارتباط بيرسون كان 0,782 وقيمة معامل sig 0,000 اي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين مخاطر القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين رؤية القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.  
الجدول (5) : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
رؤية القيادة الريادية	**0.745	**0.000
بناء رأس المال البشري		

\*\*دالة عند مستوى دلالة (0,05)

المصدر: مخرجات SPSS25

من قراءة الجدول تبين لنا أن معامل ارتباط بيرسون كان 0,745 وقيمة معامل 0,000 sig اي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين رؤية القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### جدول(6): اختبار الفرضية الرئيسية

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
أبعاد القيادة الريادية	**0.738	*0.000
بناء رأس المال البشري		

\*\*دالة عند مستوى دلالة (0.01)

المصدر: مخرجات SPSS25

من قراءة الجدول تبين لنا أن معامل ارتباط بيرسون كان 0,738 وقيمة معامل 0,000 sig إي أصغر من 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية التي تقول بوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الريادية وبناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

#### الحادي عشر: الاستنتاجات

نستنتج من البحث ما يلي:

- أن افراد عينة البحث يميلون نحو الموافقة على دور القيادة الريادية في بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- ابداع القيادة الريادية لها علاقة مباشرة مع بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- مخاطر القيادة الريادية لها علاقة مباشرة مع بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- رؤية القيادة الريادية لها علاقة مباشرة مع بناء رأس المال البشري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

## المراجع:

## المراجع العربية:

1. عيسى، محمد. (2018). "القيادة الإدارية وأثرها على أداء العاملين: دراسة على شركة سين للجلال المحدودة ، جامعة النيلين ، كلية الدراسات العليا.
2. القماش،عبيد (2020). "نظريات القيادة واتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة اسبوط
3. حلاق، بطرس. (2020). "القيادة الإدارية"، الجامعة الافتراضية السورية.
4. جمال، دينا (2017). "اثر المعرفة الالكترونية في القيادة الريادية، الجامعة المستنصرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، جامعة الوادي.
5. توفيق ومحمد(2021). " دور القيادة الريادية في تعزيز الاستغراق الوظيفي ، المجلة العلمية لجامعة جيهان" العراق مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة العدد4 المجلد3.
6. بورقية، حصابة (2018). "رحمة أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الافراد، جامعة عاشور"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة العدد4 المجلد3
7. القرغولي واخرون (2021). دور القيادة الريادية في تعزيز سلوك العمل الابداعي للعاملين، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، العدد66.
8. لويزة، فرحاتي(2016). " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة؛ دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة-بانت"، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
9. الحمداني، أكرم (2018). "رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين" دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بغداد، تنمية الرافدين العدد 98 مجلد 32 .
10. كاظم، عبد الله(2019). "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي"، المحور الإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10 العدد 3 .
11. فيروز شين(2020). القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01 ، عمان- الأردن.
12. واعر ، وسيلة(2020). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة ) جامعة بسكرة- الجزائر.

المراجع الأجنبية:

1. Gunasekare, u. (2021). " Leaders for the Banking Industry: An Investigation on Effective Leadership ", Article *in* KINERJA · March 2021.
2. (Dariusz ،2021) Contemporary leadership in the human capital of organization. ISSN 2534-9228 (2021) VUZF review, 6(2).
3. ( Rusydi,2021)HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT OF RESEARCH STAFF THROUGH SELF-LEADERSHIP, TEAMWORK MANAGEMENT, AND CULTURE DIVERSITY:
4. Calabrò(2021): role of human capital on family firm innovativeness: the strategic leadership role of family board members: International Entrepreneurship and Management Journal (2021) 17:261-287.
5. Adeel, G,etall. (2020). " Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics, Cogent Business & Management.
6. Pinkow, F. Schulze, J. (2020). "Leadership for Organisational Adaptability: How Enabling Leaders Create Adaptive Space<sup>www.mdpi.com/journal/admsci</sup>, Adm. Sci. 2020, 10, 37.
7. Storvic, Prucker(2017)."Intellectual Capital: Understanding Corporate Value". Intellectual Journal, N3, p 7.

## الملحقات

## الاستبيان

## المحور الأول : التخطيط الاستراتيجي

الرجاء قراءة العبارات التالية والاجابة كما تراه مناسباً						
الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
<b>البعد الأول: الابداع</b>						
1	يعتبر مفهوم ابداع القيادة الريادية واضحاً لدى القائمين على إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة					
2	هناك استراتيجية طويلة الأجل للمشروعات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تشمل جميع جوانب أنشطتها					
3	الابداع مستمدة من خطط طويلة الأجل					
4	ابداع المشروعات الصغيرة والمتوسطة مرنة وقابلة للتحديث حسب التطورات الداخلية والخارجية					
5	يشمل الابداع الإجراءات والأدوات اللازمة لتنفيذها وفق مراحل زمنية محددة					
<b>البعد الثاني: الرؤيا</b>						
6	تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنشر ثقافة رؤيتها لجميع العاملين					

القيادة الريادية وعلاقتها ببناء رأس المال البشري (دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة  
في محافظة طرطوس )

					تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطوير رؤيتها بما يتلاءم مع وضعها التنافسي بين مثيلاتها	7
					يتم مشاركة العاملين في وضع الرؤية الاستراتيجية	8
					تمتلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة رؤية مكتوبة	9
البعد الثالث: المخاطر						
					تضع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بدائل استراتيجية مناسبة	24
					تلتزم إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.	25
					تطبق إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة معايير ومؤشرات أداء واضحة للحكم على خطة الكلية	26
					تتخذ إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة قرارات استراتيجية تتسجم مع الخطط الموضوعية	27
					تركز إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مدى ملائمة كل خيار استراتيجي مع متغيرات البيئة الخارجية	28

## المحور الثاني : رأس المال البشري

الرجاء قراءة العبارات التالية والاجابة كما تراه مناسباً						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
1	دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة في إطار من الحب والتسامح وروح العمل الواحدة					
2	تقوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بتطوير كفاءة موظفيها لتحسين جودة خدماتها					
3	تسعى المشروعات الصغيرة والمتوسطة لعمل مسح ميداني بين الحين والآخر لمعرفة رضا المجتمع عن جودة خدماتها					
4	خطط المشروعات الصغيرة والمتوسطة مرنة وقابلة للتحديث حسب التطورات الداخلية والخارجية					
5	تشمل الخطط في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الإجراءات والأدوات اللازمة لتنفيذها وفق مراحل زمنية محددة.					
6	تلتزم إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بنشر الإعلانات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها في الوقت المناسب					

القيادة الريادية وعلاقتها ببناء رأس المال البشري (دراسة ميدانية على المشاريع الصغيرة والمتوسطة في محافظة طرطوس)

					7	تواجه إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في التعامل مع شكاوى المواطنين
					8	غياب ثقافة الاستثمار في مجال أرس المال البشري كمكون إداري أصيل داخل المشاريع الصغيرة والمتوسطة
					9	يتمتع العاملون في المشروعات الصغيرة والمتوسطة مهارة الحوار والاستقبال للزبائن
					10	تزاعي إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ظروف المواطنين الاجتماعية