

## أثر رأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء

**فتحي محمود عبدالوهاب هاشم**

طالب دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن  
fatehi1983@gmail.com

**عبدالله أحمد علي العامري**

أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن  
a.ameri@ust.edy.ye

**إياد ناصر علوي السمان**

باحث في إدارة الأعمال، جامعة السلطان زين العابدين - كوالا تيرينجانو، ماليزيا  
si5010@putra.unisza.edu.my

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي) في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها (الإبداع، الثقافة الريادية، تحمل المخاطرة، الميزة التنافسية، والإدارة الاستراتيجية للموارد) في كليات المجتمع اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في كليات المجتمع اليمنية محل الدراسة، والبالغ عددهم (1,132) عاملاً موزعين على (11) كلية مجتمع أهلية بالعاصمة صنعاء، في حين بلغ حجم العينة العشوائية (390) مفردة. وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، كما جرى تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28). وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لكل من رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع (محل الدراسة)، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية. وبينت النتائج وجود أثر إيجابي للبعد العلاقتي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، يليه البعد الهيكلي، في حين لم يظهر البعد البشري أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في نموذج الانحدار المتعدد. كما أظهرت النتائج المتعلقة بأبعاد الريادة الاستراتيجية أن بُعد الميزة التنافسية حقق أعلى متوسط حسابي، بينما حصل بُعد تحمل المخاطرة على أدنى متوسط، وإن كان لا يزال ضمن المستوى المرتفع. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز قادة كليات المجتمع اليمنية على دعم وتنمية رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة، ولا سيما من خلال تعزيز شبكات العلاقات المؤسسية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والمخاطرة المحسوبة، بما يساهم في تعزيز التوجه الريادي الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، الريادة الاستراتيجية، كليات المجتمع، صنعاء، اليمن.

---

## The Impact of Intellectual Capital on Strategic Leadership: A Field Study in Yemeni Community Colleges (Sana'a)

**Fathi Abdulwahab Hashim**

PhD Researcher, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen  
surveryanalysis2021@gmail.com

**Abdu Ahmed Ali Al-Amri**

Professor of Business Administration, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology, Yemen  
a.ameri@ust.edy.ye

**Iyad Nasser Alawi Al-Samman**

Researcher in Business Administration, University of Science and Technology, Yemen.  
si5010@putra.unisza.edu.my

### Abstract

The study aimed to identify the impact of intellectual capital, with its dimensions (human capital, structural capital, and relational capital), on achieving strategic entrepreneurship with its dimensions (creativity, entrepreneurial culture, risk-taking, competitive advantage, and strategic resource management) in Yemeni community colleges in the capital city of Sana'a. The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population comprised employees of Yemeni community colleges under study, totaling (1,132) employees across (11) private community colleges in the capital Sana'a, while the random sample size reached (390) respondents. A questionnaire was designed to collect data, and the data were analyzed and the hypotheses tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 28). The results revealed a high level of both intellectual capital and strategic entrepreneurship in the community colleges under study. The findings also indicated a positive and statistically significant effect of intellectual capital on strategic entrepreneurship. Moreover, the relational capital dimension had the strongest effect on achieving strategic entrepreneurship, followed by structural capital, whereas the human capital dimension did not show a positive statistically significant effect in the multiple regression model. Regarding the dimensions of strategic entrepreneurship, the competitive advantage dimension achieved the highest mean, while the risk-taking dimension recorded the lowest mean, although it remained at a high level. The study recommended that leaders of Yemeni community colleges focus on supporting and

developing intellectual capital in its various dimensions, particularly by strengthening institutional relationship networks, developing organizational structures, and fostering an organizational culture that supports creativity and calculated risk-taking, thereby enhancing the strategic entrepreneurial orientation.

**Keywords:** Intellectual Capital, Strategic Entrepreneurship, Community Colleges, Sana'a, Yemen.

### مقدمة الدراسة

في ظل العولمة والتغيرات المتسارعة في البيئات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تواجه المؤسسات التعليمية، بما في ذلك كليات المجتمع، تحديات كبيرة تتعلق بضمان استدامة الأداء وجودة المخرجات، إلى جانب تطوير القدرة التنافسية في مواجهة المتغيرات المتزايدة في احتياجات المجتمع وسوق العمل (Mense et al., 2018). ويعد الابتكار والريادة الاستراتيجية من أبرز السبل التي تمكن هذه المؤسسات من الاستجابة بفاعلية للتحديات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهو ما يجعل القدرة على إدارة المعرفة واستثمار الموارد غير الملموسة محورياً أساسياً في نجاح أي مؤسسة تعليمية (Paiuc et al., 2024).

في هذا السياق، يبرز رأس المال الفكري كعنصر استراتيجي محوري، إذ يشمل المعارف والمهارات والخبرات البشرية (رأس المال البشري)، والهياكل والأنظمة المؤسسية التي تدعم استدامة المعرفة (رأس المال الهيكلي)، والعلاقات والشبكات الخارجية التي تعزز التعاون والابتكار (رأس المال العلاقي) (Indiran et al., 2023). وتمثل هذه المكونات معاً قاعدة معرفية وتمكينية تساعد المؤسسات على تطوير ممارسات ريادية، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على المعرفة، وتحقيق التفوق المؤسسي في بيئة تعليمية تتسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر (Li et al., 2019).

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري يسهم بشكل مباشر في تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على الابتكار، وتحسين جودة القرارات والمخرجات، وتمكين الكوادر البشرية من استغلال خبراتهم ومهاراتهم بفاعلية (Indiran et al., 2023). كما أن البنية التنظيمية الفاعلة ونظم المعلومات والمعايير الداخلية تمثل عناصر أساسية لدعم التعلم المؤسسي، وتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية قابلة للاستدامة (Almuaqel, 2024). إضافة إلى ذلك، تلعب العلاقات الخارجية مع الطلبة والمجتمع المحلي والشركاء والمؤسسات الأخرى دوراً محورياً في تعزيز القدرة الريادية، وتوسيع نطاق التأثير، ودعم الاستدامة المؤسسية (Okolo et al., 2023).

في اليمن، تواجه كليات المجتمع تحديات متعددة تتعلق بالموارد، والتنافسية، والتغيرات المستمرة في

احتياجات سوق العمل، فضلاً عن محدودية الدراسات العلمية التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية في البيئة التعليمية اليمينية. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة، من خلال تحليل أثر رأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، العلاقي) في الريادة الاستراتيجية، وتقديم إطار تطبيقي يمكن الاستفادة منه في تطوير ممارسات التعليم التقني والتطبيقي في البلاد.

وتهدف الدراسة إلى تقديم رؤية متكاملة حول كيفية توظيف رأس المال الفكري كأداة استراتيجية لتعزيز القدرة الريادية للكليات، بما يشمل تطوير المهارات والخبرات، تحسين الهياكل والأنظمة التنظيمية، وبناء شبكة علاقات فاعلة مع المجتمع المحلي والشركاء، بما يضمن تحقيق التميز المؤسسي، وتقديم مخرجات تعليمية تتوافق مع احتياجات سوق العمل.

ويأمل الباحثين أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز فهم دور رأس المال الفكري في دعم الريادة الاستراتيجية، وتوفير توصيات عملية للقيادات الأكاديمية وصانعي القرار في كليات المجتمع اليمينية، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى التنافسية، وتحقيق التنمية المستدامة على المستويين التعليمي والاجتماعي.

### مشكلة الدراسة

تواجه كليات المجتمع اليمينية تحديات متزايدة في تبني ممارسات الريادة الاستراتيجية التي تضمن تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة التعليم التقني والتطبيقي المتغيرة (السروري، 2025). وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري في دعم الابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إلا أن هناك قصوراً في فهم كيفية توظيف مكونات رأس المال الفكري – البشري والهيكلية والعلاقاتية – لتعزيز الريادة الاستراتيجية داخل هذه الكليات.

وفي ضوء ما تناولته الدراسات السابقة، يتضح وجود اتفاقٍ واسع على الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في تعزيز الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي، ودعم الريادة الاستراتيجية في المنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء (Arofah & Harsono, 2025; Hassen & Lemma, 2026; Kaabi, 2025; Tipu & Fantazy, 2017; عبدالله وسعد، 2023؛ الزين وذيب، 2023؛ الجعدي وعبدالقادر، 2023). فقد أكدت معظم هذه الدراسات أن رأس المال البشري يُعد المحرك الرئيس للسلوك الريادي، في حين تساهم الأبعاد الهيكلية والعلائقية في تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للابتكار وتبادل المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (يوسف وآخرون، 2021؛ سمير، 2021؛ الشيباني، 2022). وعلى الرغم من هذا الزخم البحثي، فإن غالبية الدراسات ركزت على قطاعات صناعية أو خدمية أو مؤسسات حكومية في بيئات عربية وأجنبية مختلفة، مع محدودية واضحة في الدراسات التي تناولت مؤسسات التعليم العالي، ولا سيما كليات المجتمع، وفي سياقات

تعاين من تحديات اقتصادية وتنظيمية معقدة كالبيئة اليمنية. كما لم تحظ العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية بدراسة ميدانية معمقة تكشف طبيعة هذا الأثر وأبعاده، الأمر الذي يبرز فجوة بحثية حقيقية تستدعي إجراء هذه الدراسة، بما يسهم في توفير إطار علمي يمكن أن يدعم صنّاع القرار في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير القدرات الريادية لكليات المجتمع في مدينة صنعاء.

وبناءً على ذلك، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية، وفهم الدور الذي تلعبه مكوناته المختلفة في تمكين الكليات من الابتكار، واستثمار الفرص، وتحقيق الميزة التنافسية.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية بالعاصمة صنعاء؟

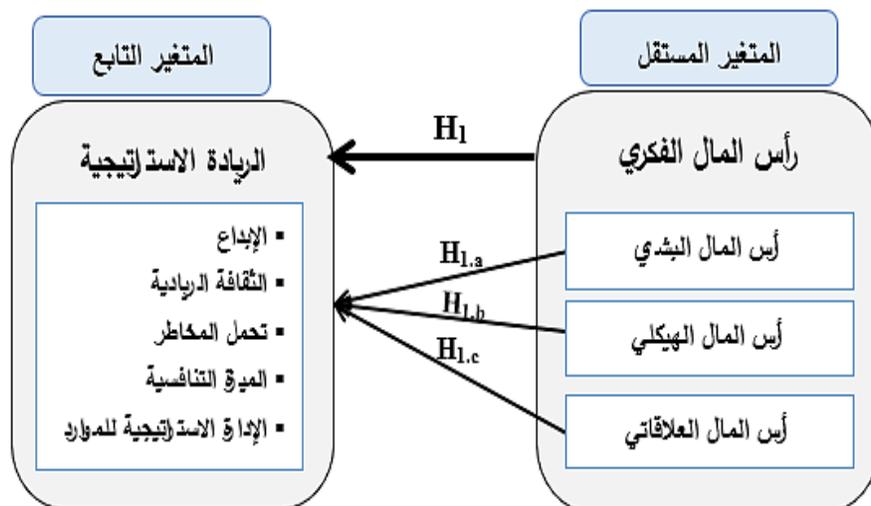
#### النموذج المعرفي للدراسة (النموذج المفاهيمي):

ينطلق النموذج المعرفي للدراسة من الفرضية الرئيسية التي تفترض أن رأس المال الفكري يمثل أحد العوامل الأساسية لتعزيز الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية، وذلك عبر توظيف القدرات القيادية الأكاديمية لتعزيز مكونات رأس المال البشري والهيكلية والعلاقاتية، بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية لهذه الكليات.

وقد تم تحديد أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلية، ورأس المال العلاقاتية، نظراً لكونها الأبعاد التي تبنتها العديد من النماذج الكلاسيكية والحديثة على حدٍ سواء، مثل: نموذج (Skandia, 1997) (Edvinsson & Malone, 1997)، ونموذج (Bontis, 1998)، ونموذج (Sveiby, 1997)، ونموذج (Stewart, 1997)، ونموذج (Marr & Schiuma, 2001)، ونموذج (Castro et al., 2019)، ويعكس هذا الاتفاق العلمي رسوخ هذا التصنيف وملاءمته لتمثيل الأصول غير الملموسة التي تشكل رأس المال الفكري، وتمثل جوهر القيمة المعرفية والتنظيمية داخل المنظمات.

كما تم تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية المتمثلة في: الإبداع، والثقافة الريادية، وتحمل المخاطر، والميزة التنافسية، والإدارة الاستراتيجية للموارد نظراً لكونها الأبعاد التي ينبغي تحقيقها في مجتمع الدراسة، وبالاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الريادة الاستراتيجية، كدراسات كل من: (Ireland et al., 2003; Okoi et al., 2022؛ أبو برهم، 2022؛ أبو تجار وخاطر، 2020؛ أحمد والزائدي، 2022؛ الصيادي، 2022؛ جلال، 2022؛ صخر وقطيشات، 2021؛ ولي وعبد، 2022).

انطلاقاً مما سبق، تم الوصول إلى نموذج معرفي يعبر عن العلاقة المتغيرين المستقل والتابع، كما في الشكل رقم (1).



الشكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

## فرضيات الدراسة

من خلال الرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، كدراسات كل من: عبدالله وسعد (2023)، الزين (2023)، الجعدي وعبدالقادر (2023)، الشيباني (2022)، سمير (2021)، حديد وهريش (2019)، ودراسة مرعي وحسن (2017)، يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية (H<sub>1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمينية في العاصمة صنعاء.**

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- (H<sub>1a</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد رأس المال البشري في تعزيز الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمينية في العاصمة صنعاء.
- (H<sub>1b</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد رأس المال الهيكلية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمينية في العاصمة صنعاء.
- (H<sub>1c</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد رأس المال العلاقتي في تعزيز الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمينية في العاصمة صنعاء.

## أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في: تحديد أثر رأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف على مستوى تحقق الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء.
2. التعرف على مستوى توفر رأس المال الفكري في كليات المجتمع اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء.
3. تحديد أثر رأس المال البشري في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء.
4. تحديد أثر رأس المال الهيكلي في رأس المال الفكري في كليات المجتمع اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء.
5. تحديد أثر رأس المال العلاقتي في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية الأهلية في العاصمة صنعاء.

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التركيز على أثر رأس المال الفكري على الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع الأهلية بصنعاء، مما يجعلها ذات قيمة علمية وعملية في سياق تطوير التعليم التقني والتطبيقي في اليمن. ويمكن توضيح أهميتها في المحاور التالية:

### أولاً: الأهمية النظرية:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في سعيها إلى سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات العلمية من خلال تناول العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي، ولا سيما في كليات المجتمع اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء، وهو سياق لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ في الدراسات السابقة. كما تسهم الدراسة في تعزيز الإطار المفاهيمي من خلال تقديم نموذج يوضح طبيعة التفاعل بين مكونات رأس المال الفكري وأبعاد الريادة الاستراتيجية داخل هذه الكليات، بما يعمق الفهم النظري للآليات التي تربط القدرات القيادية والمعرفة المؤسسية بالمبادرات الريادية. وإلى جانب ذلك، تهيئ الدراسة قاعدة علمية ومنهجية يمكن الانطلاق منها في بحوث مستقبلية لاختبار متغيرات وسيطة أو معدلة، بما يدعم التراكم المعرفي ويسهم في تطوير المعرفة في مجالي الإدارة الاستراتيجية والتعليم التقني الأهلي.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إسهامها في تعزيز الأداء المؤسسي لكليات المجتمع اليمنية الأهلية

بالعاصمة صنعاء، من خلال مساعدة القيادات الأكاديمية على تبني ممارسات استراتيجية قائمة على توظيف رأس المال الفكري، بما يدعم كفاءة اتخاذ القرار ويعزز القدرة على تنفيذ مبادرات ومشروعات ريادية مستدامة. كما تؤكد الدراسة أهمية دعم التحول الريادي في التعليم الأهلي عبر الانتقال من الأدوار التقليدية للكليات إلى أدوار أكثر ابتكاراً وريادة، بما يتيح استثمار الفرص المتاحة في سوق العمل وتحقيق أثر إيجابي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية. وإلى جانب ذلك، تقدم الدراسة توجيهات وتوصيات عملية لصانعي السياسات التعليمية والجهات المشرفة على التعليم الأهلي، تسهم في تفعيل رأس المال الفكري وتحويله إلى أدوات تطبيقية لتحسين جودة البرامج التعليمية. كما تمكّن مخرجات الدراسة الإدارات الجامعية من تصميم برامج تطوير مؤسسي وتدريبية وممارسات تنظيمية فعّالة، من شأنها تنمية المهارات التحليلية والاستراتيجية لدى القيادات والعاملين، وتعزيز قدرة الكليات على الابتكار والمنافسة والاستدامة.

### حدود الدراسة

- 1. الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على موضوع أثر رأس المال الفكري بأبعاده: (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي) في تحقيق الريادة الاستراتيجية بأبعادها: (الإبداع، الثقافة الريادية، تحمل المخاطرة، والميزة التنافسية، وإدارة الموارد الاستراتيجية).
- 2. الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على (11) كلية من كليات المجتمع اليمنية الأهلية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء بالجمهورية اليمنية.
- 3. الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في جميع العاملين من الكوادر الإدارية والأكاديمية في كليات مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (1132) فرداً.

### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

يهدف تحويل المفاهيم النظرية المجردة لمتغيري الدراسة وأبعادهما إلى عبارات واضحة ومحددة قابلة للقياس من خلال تفكيكها إلى أبعادها وعناصرها الأساسية، جرى تحديد متغيري الدراسة وأبعادهما وصياغة التعريفات الإجرائية للمتغيرين وأبعادهما بما يتوافق مع أهداف الدراسة وأنموذجها المعرفي، وذلك على النحو الآتي:

- 1. الريادة الاستراتيجية:** عرفها Hitt et al. (2001) بأنها: "مجموعة الأنشطة والممارسات التي تعتمد عليها المنظمات والمسؤولون فيها لبناء المركز المناسب في سوق المنافسة، وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها" (الرواجفة، 2021، 335). كما عرفت بأنها: "أحد المداخل الاستراتيجية التي تقوم على تكامل ومزج المنظور الريادي (البحث عن الفرص واستغلالها) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها) في آن واحد من أجل تصميم استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة وتحقيق أداء تنافسي متميز" (القرشي، 2021، 240). وتعرف الريادة

الاستراتيجية إجرائيًا بأنها: فلسفة إدارية جديدة تربط بين الريادة والإدارة الاستراتيجية يسعى قادة كليات المجتمع اليمينية الأذكاء إلى تحقيقها من أجل الوصول إلى التفرد في تقديم الخدمة التعليمية. وأبعاد الريادة الاستراتيجية: (الإبداع، والثقافة الريادية، وتحمل المخاطرة، والميزة التنافسية، والإدارة الاستراتيجية للموارد).

2. الإبداع: عرفه صقور (2023، 12) بأنه "تقديم فكرة جديدة غير موجودة مسبقاً، أو عمل تعديلات وتحسينات على الأفكار السابقة، وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور". وعرفه السكارنه (2010، 53) بأنه "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل، بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأداء المتميز لمنظمة الأعمال". ويعرف الإبداع إجرائيًا بأنه: قدرة الأفراد العاملين في كليات المجتمع اليمينية على توليد أفكار جديدة وغير تقليدية تُشبع حاجات ورغبات العملاء وتحقق الريادة الاستراتيجية لهذه الكليات.

3. الثقافة الريادية: عرفها Kimuli (2011) بأنها: "مجموعة القيم المشتركة والمعتقدات التي تحدد كيف تعمل الأشياء وتحدد الهيكل التنظيمي للمنظمة والإجراءات لأعضائها لوضع المعايير السلوكية التي يتم عن طريقها إكمال العمل" (إبراهيم وعبد، 2023، 116). وتعرف بأنها: توجه جديد بالمنظمة يقوم على تشجيع الأفكار الإبداعية ويتوقع المخاطر وإدارتها، ويعمل على تشجيع التعلم والتسامح مع بعض الأخطاء أو الفشل، ويدعم رغبة الإداريين والعاملين في تحمل المسؤولية (عتريس، 2020، 831). وتعرف الثقافة الريادية إجرائيًا بأنها: مزيج من القيم والسلوكيات التي تغرسها كليات المجتمع اليمينية لدى الأفراد العاملين فيها، والتي تعزز روح المبادرة والإبداع والعمل الجماعي كأسلوب لإنجاز المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية وبما يحقق الريادة الاستراتيجية.

4. تحمل المخاطرة: عرفها أبو هادي (2019، 104) بأنها: "قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات جريئة تعتمد على المغامرة في ظل عدم التأكد والتعقيد البيئي، وتتمثل في دخول أسواق جديدة أو إنتاج منتجات جديدة دون معرفة النتائج، والاستعداد لتحمل مسؤوليتها". وعرفها الصقال والطائي (2023، 55) بأنها: "مدى استعداد منظمة الأعمال للدخول في مشاريع عالية المخاطر واتخاذ قرارات استراتيجية دون معرفة واسعة وشاملة للنتائج المحتملة من تلك القرارات والأعمال". وتعرف تحمل المخاطرة إجرائيًا بأنها: قدرة قادة كليات المجتمع اليمينية على حساب المخاطر الممكن حدوثها وكيفية مواجهتها ومن ثم اتخاذ القرار المناسب للتغلب عليها وتحقيق أكبر العوائد بما يساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

5. الميزة التنافسية: تُعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق التفوق على المنظمات المنافسة، من خلال أدائها لأنشطتها بكفاءة وفاعلية أعلى، بما يمكنها من تحقيق الاستدامة والربحية في

بيئة الأعمال، وتقديم قيمة مضافة حقيقية للزبائن " (لويزة، 2016، 152). وعرفها صقور (2023، 12) بأنها: "قدرة المنظمة على التميز في تقديم الخدمة أو السلعة عن غيرها من المنافسين، من خلال استخدام الموارد النادرة التي لا يمكن تقليدها. وتعرف الميزة التنافسية إجرائيًا بأنها: قدرة كليات المجتمع اليمنية على تقديم الخدمات التعليمية للطلبة بجودة عالية وأسعار مخفضة وبحسب المواعيد المحددة من خلال الاعتماد على الموارد التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين من المنظمات التعليمية الأخرى.

6. الإدارة الاستراتيجية للموارد: تعرف بأنها "القدرة على إدارة رأس المال الفكري، الموارد البشرية، والمادية، نحو رسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية بسياق قيمي" (الصيادي، 2022، 265). كما يرى Ireland et al. (2003، 969) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد تعني "قيام المنظمة ببناء محفظة موارد وتجميع الموارد لتشكيل القدرات، والاستفادة اللاحقة من تلك القدرات لتنفيذ سلوكيات البحث عن الفرص والمزايا لخلق الثروة للمنظمة". وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد إجرائيًا بأنها: قدرة كليات المجتمع اليمنية على تجميع الموارد المتاحة والمحافظة عليها وتنظيمها وإدارتها بكفاءة وفاعلية، بما يعمل على تنمية الموارد الحالية واكتساب موارد جديدة من خلال استغلال الفرص والمزايا التنافسية التي تعزز الوصول للريادة الاستراتيجية.

7. رأس المال الفكري: عرفه العامري والمقري (2021، 9) بأنه "حصيلة ما تمتلكه المنظمة التعليمية من المورد البشري بمهاراته وخبراته وقدراته ومعارفه، والهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية والموجودات الفكرية، والعلاقات التعاونية الداخلية والخارجية، التي يمكن توظيفها واستثمارها في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها". كما عرفه الراشدي (2017، 25) بأنه: "مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمنظمات التعليمية من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية الصريحة واستراتيجيات العمل، والتي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية ورفع جودة أدائها وتميزها". ويمكن تعريف رأس المال الفكري إجرائيًا بأنه: مجموعة الأصول غير الملموسة المتوفرة في كليات المجتمع والمتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقي، والقدرة على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة تساهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

8. رأس المال البشري: عرفه الراشدي (2017، 43) بأنه "مجموعة المهارات والخبرات والمعارف والصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالمنظمات التعليمية، مع القدرة على استخدام كل ما تعلموه وما يمتلكونه لتوليد معرفة جديدة تساعد في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير المنظمات التعليمية". كما عرفه مخلوف (2022، 43) بأنه "المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الفرد، والتي تشكل الرصيد المعرفي له وتُمكنه من إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة عالية". ويُمكن تعريف رأس المال البشري إجرائيًا بأنه: مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد

العاملين في كليات المجتمع اليمينية، والتي تمكنهم من الإبداع والابتكار في تطوير أداء الكلية وتسهم في تحقق الريادة الاستراتيجية.

**9. رأس المال الهيكلي:** عرفه الراشدي (2017، 43) بأنه "المعلومات والموجودات الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق النشر التي تحصل عليها المنظمات وتجعلها جزء لا يتجزأ من هيكلها التنظيمي وعملياتها وثقافتها". كما تم تعريف رأس المال الهيكلي بأنه: "جميع مخازن المعرفة غير البشرية في المنظمات التعليمية، والتي يتضمن قواعد البيانات، والمخططات التنظيمية، وأدلة العمليات والاستراتيجيات، والإجراءات الروتينية وكل ما يجعل قيمة المنظمة التعليمية أكبر من قيمتها المادية" (الأزرق، 2023، 181). **ويُمكن تعريف رأس المال الهيكلي إجرائيًا بأنه:** مجموعة من الإجراءات والعمليات الإدارية والهياكل التنظيمية وقواعد البيانات ونظم المعلومات والبنى التحتية، والتي تساعد على تنظيم العمل وتعزز المكانة التنافسية لكليات المجتمع اليمينية وتحقق لها الريادة الاستراتيجية.

**10. رأس المال العلاقي:** عرفه Kate (2009) بأنه: "علاقة المنظمة مع المستفيدين من خدمات المنظمة، ويتضمن الزبائن، وولاءهم والاهتمام باقتراحاتهم، ومعالجة الشكاوى المقدمة منهم، ودرجة تلبية رغباتهم ومد جسور التعاون معهم" (أبو هادي، 2019، 19). كما عرفه الراشدي (2017، 44) في سياق المنظمات التعليمية بأنه "العلاقات بين الإدارة والعاملين في المنظمة وبين المنظمة والمستفيدين من ناحية أخرى، ويتم التعرف عليه من خلال دراسة رضا العاملين والمستفيدين وتحديد أوجه التعاون المناسبة للاحتفاظ بهم وكسب ولائهم للمنظمة التعليمية". **ويُمكن تعريف رأس المال العلاقي إجرائيًا بأنه:** مجموعة العلاقات التي تربط كليات المجتمع اليمينية مع جميع الأطراف الداخلية والخارجية التي تتعامل معها، والتي بدورها تعمل على تحقيق الرضا للعملاء وتكسب ولائهم وتحقق الريادة الاستراتيجية لهذه الكليات.

**11. كليات المجتمع:** تُعرفها الموسوعة الدولية للتعليم العالي بأنها "منظمات تعليمية متوسطة تظل فيها الدراسة عن أربع سنوات، وتمتاز بتقديم برامج متنوعة أكاديمية ومهنية تطبيقية تتلاءم مع احتياجات الأفراد والمجتمع وخطط التنمية" (العامري والمقرمي، 2021، 177). بينما عرفها السدي (2021، 24) بأنها "منظمات تعليمية تقدم مجموعة من البرامج الدراسية في مختلف المجالات التي ترتبط باحتياجات المجتمع، في مساقات الدبلوم والبكالوريوس، وتركز على المجالات الأكاديمية والمهنية والتطبيقية، وتتمتع بالمرونة التي تسمح لها بفتح وإغلاق البرامج الدراسية حسب الحاجة". **ويُمكن تعريف كليات المجتمع اليمينية الأهلية إجرائيًا بأنها:** منظمات تعليمية أهلية تقدم برامج تعليمية وتدريبية تطبيقية، تهدف إلى الربط بين الجانبين النظري والعملي في العملية التعليمية، بما يساهم في إعداد مخرجات مهنية مؤهلة تلي متطلبات سوق العمل، ويتم القبول فيها للحاصلين على شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها.

## الخلفية النظرية للدراسة

### الريادة الاستراتيجية:

تُعد الريادة الاستراتيجية مفهوماً يدمج التفكير الاستراتيجي بالمبادرة الريادية، بما يمكن المنظمات من استشراف المستقبل واقتناص الفرص وتعزيز تنافسيتها في بيئات متغيرة. وتناولتها الأدبيات كإطار مفاهيمي حديث يهدف إلى تحقيق النمو المستدام للمنظمة من خلال الإبداع، وترسيخ الثقافة الريادية، وتحمل المخاطرة المحسوبة، وبناء الميزة التنافسية، وإدارة الموارد بكفاءة. وبذلك تمثل دراستها ضرورة لفهم قدرة المنظمات على التكيف والتميز في البيئات المتغيرة.

### مفهوم الريادة الاستراتيجية:

تُعد الريادة الاستراتيجية إطاراً تكاملياً يجمع بين مبادئ الإدارة الاستراتيجية ومنهجيات ريادة الأعمال، بما يتيح للمنظمات التوازن بين التفكير العقلاني طويل المدى والانفتاح على فرص الابتكار والتجديد، وينظر إلى هذا المفهوم باعتباره من الإسهامات الحديثة في الفكر الإداري، حيث تبلور مع بدايات القرن الحادي والعشرين استجابةً للتحويلات المتسارعة في بيئات الأعمال المعاصرة، غير أن تطبيقه يظل تحدياً حقيقياً أمام مختلف أنواع المنظمات؛ إذ تسعى المنظمات الكبيرة والراسخة في السوق إلى إعادة هيكلة ممارساتها لتصبح أكثر مرونة وريادية، بينما تواجه المنظمات الريادية الناشئة تحدياً مغايراً يتمثل في ضرورة إضفاء الطابع الاستراتيجي على أنشطتها لضمان النمو والاستدامة (Hitt et al., 2011).

وقد عرف Hitt et al. (2001، 481) الريادة الاستراتيجية على أنها: "عملية دمج المنظور الريادي (أي سلوك البحث عن الفرصة) والمنظور الاستراتيجي (أي سلوك البحث عن الميزة) ليتم استخدامها في تطوير واتخاذ الإجراءات المصممة لخلق الثروة أو الأرباح للمنظمة". ويرى Ireland et al. (2003، 963) بأنها: "بنية فريدة تتضمن سلوكيات متزامنة في البحث عن الفرص والمزايا التنافسية، تؤدي إلى تحقيق الأداء المتفوق وخلق الثروة للمنظمة". وعرفها الرواجفة (2021، 335) بأنها تمثل "مجموعة الأنشطة والممارسات التي تعتمدها المنظمات والمسؤولون فيها لبناء المركز المناسب في سوق المنافسة، وخلق الفرص واستثمار الموارد القيمة بطرق يصعب على المنافسين فهمها أو تقليدها". في حين يرى القرشي (2021، 240) بأنها تمثل "أحد المداخل الاستراتيجية التي تقوم على تكامل ومزج المنظور الريادي (البحث عن الفرص واستغلالها) والمنظور الاستراتيجي (البحث عن المزايا التنافسية واستدامتها) في آن واحد من أجل تصميم استراتيجيات ريادية لخلق الثروة والقيمة وتحقيق أداء تنافسي متميز". ويشير الصيادي (2022، 11) إلى أن الريادة الاستراتيجية في سياق المنظمات التعليمية تُعدُّ "عملية منظمة تهدف لرفع كفاءات القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمينية، حيث

تقوم بالبحث عن الفرص واستثمار المزايا التنافسية، وبما يعمل على تحقيق التميز للجامعة". وبناء على ما سبق يمكن تعريف الريادة الاستراتيجية بأنها "نهج إداري متكامل يجمع بين البحث المستمر عن الفرص الريادية واستثمارها من جهة، وبين بناء المزايا التنافسية المستدامة من جهة أخرى، وذلك من خلال توجيه الموارد والقدرات التنظيمية بطرق مبتكرة يصعب على المنافسين تقليدها، بما يسهم في تحقيق أداء متفوق، وتعزيز القيمة، ورفع كفاءة القيادات والعاملين في صياغة وتنفيذ استراتيجيات تجدد قدرة المنظمة على التميز والابتكار في بيئتها التنافسية".

### أهمية الريادة الاستراتيجية:

تعدّ الريادة الاستراتيجية إطاراً ديناميكياً يدمج بين التفكير الريادي والرؤية الاستراتيجية، بما يمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المتسارعة واستثمار الفرص بطرق مبتكرة تعزز التميز والقدرة التنافسية. فهي تُسهم في تطوير السياسات والعمليات ورفع مستوى المرونة التنظيمية، إلى جانب قدرتها على كشف الاحتياجات غير الملباة في السوق وتوظيف التكنولوجيا لتحسين الأداء وتقليل المخاطر (Ireland et al., 2003؛ عبدالعال، 2020؛ علي، 2023).

وفي السياق المؤسسي، تلعب الريادة الاستراتيجية دوراً محورياً في تعزيز الكفاءة الإدارية والتشغيلية عبر تبني رؤى وخطط مبتكرة تدعم التميز، لاسيما في المؤسسات التعليمية التي تستهدف تحقيق مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية. كما تسهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتمكين فرق العمل، وتشجيع الإبداع، وتحقيق مستويات أداء عالية تدعم النمو والتوسع المستقبلي (إبراهيم وعبد اللاه، 2022؛ المدهون، 2023؛ أحمد والزائدي، 2022).

وعليه، يتضح أن الريادة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية في تعزيز تنافسية المنظمات واستدامة نجاحها عبر دمج الإبداع بالتوجهات الاستراتيجية، ويؤكد الباحث أن تبنيها أصبح ضرورة حتمية في ظل التحولات المتسارعة التي تتطلب مرونة وقدرة عالية على التكيف.

### أبعاد الريادة الاستراتيجية:

أظهرت أدبيات الإدارة الاستراتيجية والريادة تفاوتاً في تحديد أبعاد الريادة الاستراتيجية، حيث تنوعت هذه الأبعاد بحسب آراء الكتاب والباحثين ووجهات النظر المختلفة فيما بينهم، وبالاستناد إلى ما عرضته الأدبيات الإدارية، وإلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الريادة الاستراتيجية (Ireland et al., 2003; Okoi et al., 2022؛ أبو برهم، 2022؛ أبو تجار وخاطر، 2020؛ أحمد والزائدي، 2022؛ الصيادي، 2022؛ جلال، 2022؛ صخر وقطيشات، 2021؛ ولي وعبد، 2022)، بالإضافة إلى متطلبات بيئة كليات

المجتمع الأهلية اليمينية، فقد تم اعتماد خمسة أبعاد رئيسية للريادة الاستراتيجية، هي: الإبداع، الثقافة الريادية، تحمل المخاطرة، الميزة التنافسية، وإدارة الموارد الاستراتيجية. ويمكن عرض هذه الأبعاد وتوضيح مؤشرات قياسها على النحو الآتي:

### أولاً: الإبداع:

يُعد الإبداع عنصراً محورياً في بناء الريادة والتميز المؤسسي، إذ يرتبط بقدرة المنظمة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى تطبيقات عملية تُحسن الأداء وتدعم التنافسية. ويُشير زيد والشجاع (2021، 75) إلى أن الإبداع يتمثل في "دعم وتبني الأفكار المبتكرة بما يمكن المنظمة من تطوير منتجات وخدمات جديدة وحل المشكلات بطرق حديثة". كما يعرفه ضاحي (2020، 71) بأنه "القدرة على إنتاج أساليب وأفكار جديدة تُحدث تغييرات تعزز الريادة الاستراتيجية والقدرة على التكيف". ويؤكد السدي (2021، 91) أن الإبداع "يرتبط بإنتاج أفكار وتكنولوجيا تطور القدرات الإدارية والفنية وتسهم في تحسين المنتجات أو تطوير منتجات جديدة". ويضيف Ireland et al. (2003، 973) أن الإبداع "يمثل القدرة على تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسات مبتكرة تُحسن العمليات وتدعم التنافسية". فيما يرى أبو هادي (2019) أن الإبداع أساس بقاء المنظمات في بيئات متغيرة، إذ يتجلى في قدرتها على التجديد المستمر في منتجاتها وعملياتها.

ومن خلال هذه الطروحات، يمكن تعريف الإبداع بأنه قدرة المنظمة على توليد الأفكار والممارسات الجديدة وتطبيقها بفعالية عبر بيئة محفزة، وتنمية القدرات الإبداعية، وتوفير الموارد الداعمة للمبادرات المبتكرة، بما يعزز التميز المؤسسي ويقود إلى الريادة الاستراتيجية. وقد تم قياس بُعد الإبداع في هذه الدراسة من خلال مؤشرات، تشمل: تشجيع طرح المبادرات الجديدة، تنمية القدرات الإبداعية، توفير بيئة داعمة للإبداع، تخصيص الموارد للمبادرات المبتكرة، مكافأة المبدعين، وإشراك العاملين في المشاريع التطويرية ذات الطابع الإبداعي.

### ثانياً: الثقافة الريادية:

تُعد الثقافة الريادية إطاراً قيمياً وسلوكياً يوجّه العاملين نحو الإبداع والمبادرة واستشراف الفرص. ويشير Ireland et al. (2003، 969) إلى أنها تمثل "منظومة من القيم والمعتقدات التي تعزز روح الابتكار والتجريب وتحمل المسؤولية، وتؤثر في نمط العمل وتوجه الأفراد نحو التغيير بوصفه وسيلة لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية". كما يعرف الجنابي والحسناوي (2021، 55) الثقافة الريادية بأنها "مجموعة من الاتجاهات والقيم التي تحفز العاملين على الابتكار وتحمل المخاطرة وطرح أفكار أو خدمات جديدة تسهم في تطوير المنظمة". ويؤكد Kimuli (2011، 14) أنها "نظام من القيم المشتركة التي تحدد ما هو مهم داخل المنظمة وتوجّه سلوك

الأفراد نحو معايير تحقق إنجاز العمل بكفاءة".

وبتحليل هذه التعريفات، تُفهم الثقافة الريادية بوصفها منظومة قيمية وسلوكية راسخة تدفع العاملين إلى التفكير الابتكاري والمبادرة وتحمل المسؤولية، بما ينعكس على تعزيز الريادة والتميز التنظيمي. وقد تم قياس هذا البُعد في الدراسة من خلال مؤشرات، تشمل: ترسيخ القيم الريادية، تشجيع حرية التفكير والتجريب، دعم المبادرات الفردية والجماعية، تحفيز العمل الجماعي في المهام التطويرية، وتنظيم برامج وأنشطة مستمرة لتعزيز الابتكار المؤسسي.

### ثالثاً: تحمل المخاطرة:

يُعد تحمّل المخاطرة أحد الأبعاد الجوهرية للريادة الاستراتيجية في المنظمة، حيث يعكس استعداد المنظمة لاتخاذ قرارات جريئة في بيئات تتسم بعدم اليقين. ويعرّف أبو هادي (2019، 104) تحمّل المخاطرة بأنه "قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات تنطوي على مغامرة، مثل دخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات غير مألوفة، مع الاستعداد لتحمل تبعات هذه القرارات". ويضيف ضاحي (2020، 71) أن تحمّل المخاطرة يتمثل في "تقبّل الإدارة لمستوى معين من المخاطر بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتطلب ذلك امتلاك معلومات كافية حول المتغيرات المرتبطة بالمخاطر لتمكين اتخاذ قرارات واعية". كما يشير Bleeker (2011) إلى أن المخاطرة تشمل إجراءات جريئة مثل الاستثمار في مشاريع ذات نتائج غير مؤكدة أو التوسع نحو أسواق جديدة بموارد كبيرة.

ومن خلال دمج هذه التصورات، يمكن تعريف تحمّل المخاطرة بأنه قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات استراتيجية عالية الجرأة في سياقات يسودها عدم التأكد، عبر تقييم المخاطر المحتملة وتطوير بدائل للتعامل معها، بما يحقق عوائد أعلى ويعزز التفوق التنافسي. ويعكس هذا البعد ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة وتحمل مسؤولية نتائج القرارات. وفي هذه الدراسة، تم قياس بُعد تحمّل المخاطرة عبر مجموعة من المؤشرات، تشمل: تشجيع المخاطر المحسوبة، تقييم حجم المخاطر قبل القرارات الاستراتيجية، إعداد خطط بديلة، اقتناص الفرص ذات المخاطر المرتفعة، والمغامرة بالدخول إلى أسواق جديدة.

### رابعاً: الميزة التنافسية:

تُشير الأدبيات إلى أن الميزة التنافسية تمثل قدرة المنظمة على تحقيق تفوق مستدام على منافسيها من خلال استراتيجيات قادرة على تلبية احتياجات العملاء بكفاءة أعلى. ويؤكد أبو هادي (2019، 52) على أن هذا التفوق ينشأ من "امتلاك موارد نادرة عالية الكفاءة، والقدرة على تقديم منتجات أو خدمات متميزة جودةً وتكلفةً وزمناً". كما يعرفها بن البار وفودي (2021، 178) بأنها "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها

في مركز أفضل من المنظمات الأخرى عبر الاستغلال الأمثل للإمكانيات الفنية والمادية والتنظيمية والقدرات المعرفية". ويضيف Hitt et al. (2001، 60) أن الميزة التنافسية "ترتبط بالموارد والإمكانات التي تميز المنظمة عن غيرها"، فيما ترى لويزة (2016، 152) أنها تمثل تفوقاً مستداماً يعكس في أداء أكثر كفاءة وربحية. وفي هذا السياق تشير أمعوش (2020، 138) إلى أن الميزة التنافسية قد تكون "مهارة أو تقنية أو مورداً متميزاً يتيح إنتاج قيمة أعلى للعملاء مقارنة بالمنافسين".

وبتحليل هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المنظمة على تقديم خدمات عالية الجودة وبأسعار مناسبة وفي الوقت المحدد، اعتماداً على موارد فريدة يصعب تقليدها، مع قدرة مرنة على التكيف مع التغيرات البيئية بما يعزز موقعها الريادي في السوق. وقد تم قياس هذا البُعد في الدراسة عبر مؤشرات، تشمل: جودة الخدمات، الالتزام بالمواعيد، سرعة الإنجاز، القدرة على التكيف، توظيف التكنولوجيا، استغلال الموارد النادرة، وتقديم خدمات بأسعار تنافسية.

#### خامساً: إدارة الموارد الاستراتيجية:

في إطار منظور الموارد والقدرات، يعرّف Barney (1991) الموارد الاستراتيجية بأنها الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تستند إليها المنظمة في صياغة استراتيجياتها وتنفيذها، والتي تمنحها قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عندما تتصف بالقيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم إمكانية الاستبدال. كما تُعرّف الموارد الاستراتيجية بأنها "الأصول المادية وغير المادية التي تسهم في دعم أنشطة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية" (Hill & Jones, 2008, 98). ويؤكد الجنابي والحسناوي (2021، 71) بأنها "حلقة الوصل بين الموارد والأهداف وبين الأهداف واستراتيجية المنظمة بهدف تحسين الأداء التنظيمي وتطوير ثقافة داعمة للابتكار والمرونة". كما تشير حسن (2011) إلى أنها مجموعة من الأفعال المنسقة التي تحقق التكامل التنظيمي عبر المشاركة الفاعلة للموارد البشرية في إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات وتنمية القدرات اللازمة للتكيف مع التغيرات البيئية.

وبناءً على ذلك، تتمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد في قدرة المنظمة على تخصيص مواردها وتنميتها واستثمارها بكفاءة بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية ويعزز الريادة والميزة التنافسية. وتم قياس هذا البُعد في الدراسة من خلال مؤشرات، تشمل: كفاءة تخصيص الموارد، تنمية الموارد واستغلال الفرص، توفير احتياجات الأنشطة، إدارة الموارد بكفاءة، توظيف التكنولوجيا في إدارتها، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

### رأس المال الفكري:

يُعد رأس المال الفكري من أبرز الموارد غير الملموسة التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة في تعزيز قدراتها التنافسية، إذ يمثل مجموع المعارف والخبرات البشرية، والأنظمة التنظيمية، وشبكات العلاقات التي تسهم في خلق قيمة مستدامة، وتجمع الأدبيات على أن مكوناته الرئيسية تشمل رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، وهي عناصر تشكّل مجتمعة قاعدة أساسية للابتكار، وتحسين الأداء، وتمكين المنظمة من بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها، وتسهم في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

### مفهوم رأس المال الفكري:

يمثل رأس المال الفكري أحد المفاهيم المركزية التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية خلال العقود الأخيرة، نتيجة دوره الأساسي في تفسير مصادر التنافسية وخلق القيمة وتحسين الأداء في منظمات الأعمال. وقد برز هذا المفهوم بوصفه أحد أهم الأصول غير الملموسة في الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة، حيث يشير Babai et al. (2016) إلى أن رأس المال الفكري أصبح قوة فاعلة في التحولات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية والاجتماعية الحديثة.

ويُعرف رأس المال الفكري بأنه: مجموعة أصول المعرفة التي تُنسب إلى منظمة وتساهم بشكل كبير في تحسين موقفها التنافسي من خلال إضافة القيمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين المحددين، ويشمل ذلك الأصول البشرية وأصول العلاقات وأصول الثقافة والممارسات والروتين وأصول الملكية الفكرية والأصول المادية (Marr & Schiuma, 2001). كما يمثل رأس المال الفكري "الأصول غير الملموسة التي تتكون من رأس المال البشري، أي المهارات والمواهب والمعرفة؛ ورأس مال المعلومات، أي قواعد البيانات وأنظمة المعلومات والبنية التحتية للتكنولوجيا؛ ورأس المال التنظيمي، أي الثقافة وأسلوب القيادة والقدرة على تبادل المعرفة" (Kaplan & Norton, 2004, 52). وكذلك يرى أبو هادي (2019، 18) أن رأس المال الفكري يعبر عن "مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، والمتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، والتي تمكّنها من أداء وظائفها بكفاءة، وتسهم في تعزيز قدرتها التنافسية وتوسيع حصتها السوقية". كما يشير كلٌّ من شافي وأبو قعود (2020، 248) إلى أن رأس المال الفكري عبارة عن "الأصول غير الملموسة في المنظمة، مثل المعرفة والخبرة والمهارات والفلسفات الإدارية، إضافةً إلى الموارد البشرية التي تمتلكها، وتمثّل هذه الأصول مصدراً أساسياً لزيادة قيمة المنظمة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية".

وبناءً على ما سبق من التعريفات، يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه: مجموعة الأصول غير الملموسة التي

تمتلكها المنظمة، وتشمل المعرفة والمهارات والخبرات البشرية، والأنظمة والعمليات والهيكل المؤسسية، إضافة إلى العلاقات مع الأطراف المختلفة، والتي تسهم مجتمعة في توليد قيمة مضافة وتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق الريادة الاستراتيجية.

### أهمية رأس المال الفكري:

يُعد رأس المال الفكري ركيزة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، من خلال استثمار المعرفة والمهارات والعلاقات في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على الابتكار والتجديد المستمر (مرعي وحسن، 2017). فهو مصدر رئيسي لتوليد الثروة الفردية والمؤسسية، ويمثل تجسيدًا للمعرفة والقدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يمنح المنظمة ميزة يصعب تقليدها.

وتتجسد أهميته في تحسين جودة الأداء، وبناء القدرات التنافسية، وجذب الكفاءات، ودعم عمليات التغيير، وتعزيز الإبداع والابتكار (Wang et al., 2014؛ عايض وحسن، 2025). كما يشير Edvinsson و Malone (1997) إلى أن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في "القدرات المخفية" المتمثلة في المعرفة والخبرات والعلاقات والعمليات، مما يجعل رأس المال الفكري أحد أهم الموجودات الاستراتيجية للتميز المؤسسي.

وفي المنظمات التعليمية، يسهم رأس المال الفكري في بناء مؤسسات ذكية، تطوير جودة المخرجات، دعم التنمية المستدامة، وتعزيز الميزة التنافسية (الراشدي، 2017؛ الشهري، 2022). ويمثل بوصلة استراتيجية توجه المنظمة لاستثمار طاقاتها البشرية وهيكلها التنظيمية بكفاءة، وتمكينها من مواجهة التحديات وابتكار حلول مبتكرة. بناءً على ذلك، يمكن القول إن رأس المال الفكري يُعتبر المحرك الرئيسي للتميز المؤسسي والابتكار والريادة في المنظمات التعليمية.

### أبعاد رأس المال الفكري:

يتفق أغلب الباحثين على أن أبعاد رأس المال الفكري تتكون من ثلاث مكونات رئيسية مترابطة تجسد البنية المعرفية والتنظيمية والعلائقية التي تُبنى عليها قدرات المنظمة. وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد الثلاثة المتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي. وهذه الأبعاد هي أبعاد رأس المال الفكري التي تبنتها العديد من النماذج الكلاسيكية والحديثة على حدٍ سواء، مثل: نموذج Skandia لـ (Edvinsson & Malone, 1997)، ونموذج (Bontis, 1998)، ونموذج (Sveiby, 1997)، ونموذج (Stewart, 1997)، ونموذج (Marr & Schiuma, 2001)، ونموذج (Castro et al., 2019)، ويعكس هذا الاتفاق العلمي رسوخ هذا التصنيف وملاءمته لتمثيل الأصول غير الملموسة التي تشكل رأس المال الفكري، وتمثل جوهر القيمة المعرفية والتنظيمية داخل المنظمات. وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد ومؤشرات قياسها:

### أولاً: رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري الركيزة الأساسية لأي منظمة، ويقوم على معارف الأفراد وخبراتهم ومهاراتهم الإبداعية، ويُعد المصدر الرئيسي لتوليد الأفكار، وتطوير المهارات، وتعزيز الريادة المؤسسية (Bontis, 2001؛ تبينات وقرين، 2022). ويسهم رأس المال البشري في تحسين الأداء، ودعم الابتكار، وبناء الميزة التنافسية، من خلال جذب الكفاءات، والاحتفاظ بها، وتنمية قدراتها (Barney, 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995؛ منصور، 2021).

وفي المنظمات التعليمية، يُعد رأس المال البشري أساس نجاح الكليات، حيث تمثل كفاءات أعضاء هيئة التدريس وخبراتهم المستمرة الركيزة الأساسية لتحقيق الريادة وتحسين جودة المخرجات الأكاديمية (مخوف، 2022؛ عطية، 2018).

وبناء على ما سبق، يعرف رأس المال البشري بأنه مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، والتي تمكنهم من الإبداع وتحسين الأداء ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ولأغراض هذه الدراسة، يُقاس رأس المال البشري من خلال مؤشرات، تشمل: كفاءة الموارد البشرية المتخصصة، ومستوى المهارات المهنية للعاملين، وتنوع المعارف المرتبطة بمجالات العمل، الخبرة المتراكمة لدى العاملين، البرامج التدريبية لتطوير قدرات الكوادر.

### ثانياً: رأس المال الهيكلي:

يمثل رأس المال الهيكلي البنى والأنظمة التي تنظم المعرفة وتدعم استمرارية العمل داخل المنظمة، ويسهم في خلق بيئة مؤسسية تمكن من تطوير المبادرات الريادية وتعزيز الابتكار (Bontis, 2001؛ أبو هادي، 2019). ويشمل: الهياكل التنظيمية، والأنظمة والإجراءات، وقواعد البيانات، ونظم المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية، التي تحول المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية مستدامة (العامري والمقري، 2021؛ تبينات وقرين، 2022).

وتبرز أهمية رأس المال الهيكلي في أنه يساهم في توفير بيئة مستقرة تدعم رأس المال البشري واستثمار المعرفة بكفاءة. (Chen & Lin, 2003)، وفي تعزيز الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التفوق التنافسي (منصور، 2021). كما أنه يدعم التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الريادة الاستراتيجية (نظرية الموارد والقدرات الديناميكية).

وبناء على ما سبق يعرف رأس المال الهيكلي على أنه البنية التنظيمية والإدارية التي تشمل الإجراءات، العمليات،

اللوائح، قواعد البيانات، نظم المعلومات، والبنية التحتية، والتي تعمل على تنظيم العمل، استدامة المعرفة، وتحسين الأداء لدعم الأهداف الاستراتيجية ولأغراض هذه الدراسة، يُقاس رأس المال الهيكلي من خلال مؤشرات، تشمل: الهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم الأهداف الاستراتيجية، واللوائح والأنظمة التي تسهل الإجراءات، والإجراءات الإدارية المرنة التي تعزز الكفاءة، ونظم المعلومات الفعالة لتسريع إنجاز الأعمال، وقاعدة البيانات الشاملة التي تغطي نشاط المنظمة، وتوفر تقنيات حديثة تدعم التميز التنافسي.

### ثالثاً: رأس المال العلاقتي:

يمثل رأس المال العلاقتي شبكة العلاقات والروابط التي تبنيها المنظمة مع العملاء والموردين والشركاء والمستفيدين، ويُعد محورياً في تعزيز المبادرات الريادية وتحقيق التميز التنافسي (تبينات وقرين، 2022). ويسهم في توليد القيمة من خلال تعزيز الثقة، رضا العملاء، الولاء، وتسهيل التعاون والشركات الاستراتيجية (الأزرق، 2023؛ أبو هادي، 2019).

وتبرز أهميته في أنه يسهم في جمع المعلومات المرتبطة بحاجات المستفيدين وتوقعاتهم لتعزيز ولائهم واستمرارية ارتباطهم بالمنظمة (منصور، 2021)، كما أنه يساعد على تحسين الصورة الذهنية والسمعة المؤسسية، وزيادة القدرة على جذب المستفيدين والاحتفاظ بهم، وتعظيم الحصة السوقية (سمير، 2021؛ الزين، 2023)، بالإضافة إلى أنه يدعم الابتكار وتوليد الفرص الريادية من خلال الشركات والتحالفات (Tsou et al., 2016).

وبناء على ما سبق يعرف رأس المال العلاقتي بأنه مجموعة العلاقات والروابط التي تنشئها المنظمة مع أطرافها الداخلية والخارجية، والتي تعزز الثقة، تحقق رضا المستفيدين، وتدعم سمعة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. ولأغراض هذه الدراسة، يُقاس رأس المال العلاقتي من خلال مؤشرات، تشمل: تعزيز رضا المستفيدين عن الخدمات، وبناء علاقات قوية مع المستفيدين، وتنمية علاقات إيجابية مع العاملين، ودعم العلاقات مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المنظمة، وإقامة روابط فعالة مع المجتمع المحلي، وتطوير التعاون مع المنظمات ذات الصلة، وتدريب العاملين على مهارات التعامل مع العملاء.

### العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية:

تؤكد الأدبيات الحديثة أن رأس المال الفكري يُعد ركناً أساسياً لدعم الريادة الاستراتيجية، حيث تمثل مكوناته الثلاثة – البشري، الهيكلي، والعلاقتي – مدخلات معرفية وتنظيمية تمكن المنظمة من تبني التفكير الريادي واستثمار الفرص بكفاءة. تشير الدراسات إلى أن رأس المال البشري غالباً ما يكون المحرك الرئيسي، من خلال توفير المهارات والمعرفة والخبرة اللازمة لتوليد الأفكار الريادية وتنفيذ المبادرات الاستراتيجية، بينما يسهم رأس

المال الهيكلي في خلق بيئة تنظيمية مرنة تدعم الابتكار، ويعزز رأس المال العلاقتي الشركات المؤسسية وتوسيع نطاق الفرص الريادية (عبدالله وسعد، 2023؛ الزين، 2023؛ الجعيدي وعبدالقادر، 2023).

وتدعم دراسات أخرى أن رأس المال الفكري يعزز القدرات الابتكارية والاستجابة للتغيرات البيئية وتمكين المنظمة من استثمار مواردها المعرفية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (بوزربة وحجاب، 2023؛ الشيباني، 2022؛ سمير، 2021). كما أظهرت دراسة يوسف وآخرون (2021) أن أثر رأس المال الفكري قد يتعاضد عبر الدور الوسيط للبراعة التنظيمية، فيما أكدت دراسات سابقة وجود علاقة مباشرة وقوية بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية (Tipu & Fantazy, 2017؛ الرفادي والطيرة، 2019؛ حديد وهريش، 2019؛ مرعي وحسن، 2017).

بناءً على ذلك، يمثل رأس المال الفكري ركيزة أساسية للريادة الاستراتيجية، لما يوفره من معارف متخصصة، وبنية تنظيمية فاعلة، وشبكات علاقات تدعم الابتكار واستثمار الفرص، وهو ما يدعم النموذج المفترض في هذه الدراسة باعتباره متغيرًا مؤثرًا في الريادة الاستراتيجية.

### الدراسات السابقة

يمكن استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة وأبعادهما، وذلك من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

#### 1. دراسة (Hassen & Lemma, 2026):

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري على الأداء الابتكاري لمجموعة من المؤسسات العامة التابعة لإدارة مدينة أديس أبابا، ومؤسسات اتحادية، ومدينة شيغر في إثيوبيا. وتوصلت النتائج إلى أن رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، جميعها تؤثر إيجابًا وبشكل كبير على الأداء الابتكاري، وأن المستوى التعليمي والتدريب ومهارات الموظفين في الأنشطة الابتكارية، إلى جانب قيمهم ومواقفهم الشخصية، عوامل حاسمة في تعزيز الأداء الابتكاري.

#### 2. دراسة (Arofah & Harsono, 2025):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري على أداء الابتكار، بوساطة تبادل المعرفة وثقافة الابتكار، بالتركيز على الشركات الناشئة التي ترعاها جامعة سيبلاس ماريت (UNS) في سوراكارتا، إندونيسيا. وتظهر النتائج أن لرأس المال البشري تأثيرًا إيجابيًا، وإن كان غير ذي دلالة إحصائية، على أداء الابتكار، بينما يُظهر رأس المال العلاقتي والهيكلي تأثيرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية. كما أن لرأس المال البشري، ورأس المال

العلائقي، ورأس المال الهيكلي تأثيرًا إيجابيًا وذا دلالة إحصائية على تبادل المعرفة.

**3. دراسة (Kaabi, 2025):**

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى رؤية واضحة لكيفية إدارة رأس المال الفكري وتنميته من قبل المؤسسات الحكومية لضمان تحسين أدائها، وكيف يُسهم بدوره في تطبيق الريادة الاستراتيجية، بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم في كرخ بالعراق، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية.

**4. دراسة (عبدالله وسعد، 2023):**

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الاستراتيجية في كلية العلوم بجامعة بابل في العراق. وأظهرت النتائج أن رأس المال البشري يُعد البعد الأكثر تأثيرًا في دعم الريادة الاستراتيجية، مقارنةً ببقية مكونات رأس المال الفكري.

**5. دراسة (الزين، 2023):**

سعت هذه الدراسة إلى تقييم دور مكونات رأس المال الفكري في دعم الريادة الاستراتيجية، من خلال دراسة ميدانية على شركة المدن الصناعية الأردنية. وتوصلت النتائج إلى أن أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، والهيكلية، والعلائقية) جميعها تُسهم إسهامًا إيجابيًا في تعزيز الريادة الاستراتيجية.

**6. دراسة (الجعدي وعبدالقادر، 2023):**

هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية في شركة الزيتية للنفط -ليبيا. وأظهرت النتائج أن رأس المال البشري يُمثل المحرك الرئيس للريادة الاستراتيجية، نظرًا لما يوفره من قدرات معرفية وإبداعية تسهم في تبني المبادرات الريادية داخل المنظمة.

**7. دراسة (بوزربة وحجاب، 2023):**

تناولت هذه الدراسة أثر رأس المال الفكري في تنمية القدرات الابتكارية للمنظمات في منظمة الإسمنت لافارج بالمسيلة -الجزائر. وأشارت النتائج إلى أن رأس المال الفكري يسهم بشكل فعال في تعزيز الابتكار وتحسين قدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات البيئية، بما يدعم تعزيز ريادتها الاستراتيجية.

**8. دراسة (الشيباني، 2022):**

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية من خلال تحليل البيانات المؤسسية في شركة يونيفرسال يمن للدعم اللوجستي والإنشائي المحدودة بالعاصمة صنعاء باليمن.

وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يسهم في تعزيز القدرات الابتكارية وتمكين المنظمات من استثمار مواردها المعرفية بفاعلية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على ممارسات الريادة الاستراتيجية.

**9. دراسة (سمير، 2021):**

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير رأس المال الفكري في الأداء الريادي للمنظمات، من خلال دراسة ميدانية لمتعاملي الهاتف النقال بالمسيلة في الجزائر. وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يعزز الريادة الاستراتيجية من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

**10. دراسة (يوسف وآخرون، 2021):**

هدفت الدراسة إلى تحليل دور البراعة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية في المستشفيات الحكومية والخاصة في سوريا. وتوصلت النتائج إلى أن البراعة التنظيمية تعزز من تأثير رأس المال الفكري على الريادة الاستراتيجية.

**11. دراسة (الرفادي والطيبة، 2019):**

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين رأس المال الفكري وريادة الأعمال في الجامعات الخاصة بمدينة بنغازي -ليبيا. وأظهرت النتائج وجود تأثير مباشر وإيجابي لرأس المال الفكري في دعم الريادة.

**12. دراسة (حديد وهريکش، 2019):**

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر رأس المال الفكري في تحقيق الريادة في الشركة الإفريقية للزجاج بولاية جيجل بالجزائر. وأكدت النتائج أن العلاقة بين رأس المال الفكري وريادة الأعمال قوية ومباشرة، مما يبرز الدور الاستراتيجي لرأس المال الفكري في دعم التوجهات الريادية.

**13. دراسة (مرعي وحسن، 2017):**

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر رأس المال الفكري في الريادة قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك. وأظهرت النتائج أن الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري تؤثر إيجابًا في تعزيز الريادة، وبدرجات متفاوتة، تبعًا لطبيعة البيئة التنظيمية.

**14. دراسة (Tipu & Fantazy, 2017):**

هدفت الدراسة إلى بيان دور رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الشركات الصناعية في باكستان. وأظهرت النتائج أن رأس المال الفكري يسهم في دعم الريادة الاستراتيجية وتحسين الأداء المؤسسي، من خلال تعزيز الابتكار والكفاءة التنظيمية.

## التعقيب على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة إلى وجود تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على الريادة الاستراتيجية، حيث أظهرت غالبية الدراسات أن رأس المال البشري يمثل المحرك الرئيس لتعزيز الريادة الاستراتيجية، بينما يسهم كل من رأس المال الهيكلي والاجتماعي في دعم الابتكار وتحسين الأداء الريادي. ومع ذلك، لوحظ أن معظم الدراسات ركزت على قطاعات مختلفة مثل المؤسسات الصناعية والخدمات المالية، أو القطاع العام، أو على أبعاد محددة مثل البراعة التنظيمية والقدرات الابتكارية، مع استخدام منهجيات كمية وتحليلية متنوعة. وبالنظر إلى ذلك، تبرز أهمية دراسة أثر رأس المال الفكري على الريادة الاستراتيجية في السياق التعليمي المحلي، لا سيما في كليات المجتمع اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذه البيئة بشكل محدد، ما يجعل هذه الدراسة تسد فجوة بحثية مهمة في فهم العلاقة بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية في قطاع التعليم اليمني.

## منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الأهداف البحثية التي تسعى إلى وصف مستوى رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمنية، وتحليل طبيعة العلاقة بينهما، واختبار أثر المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (الريادة الاستراتيجية). وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات والتحقق من الفرضيات.

## مجتمع الدراسة

يبلغ عدد كليات المجتمع الأهلية في العاصمة صنعاء (21) كلية بحسب إحصائيات الجهاز التنفيذي للمجلس الأعلى لكليات المجتمع (2023)، وقد تم تحديد معيارين لاختيار كليات مجتمع الدراسة من إجمالي الكليات العاملة في العاصمة صنعاء، هما: أن يكون عمر الكلية أكثر من 5 سنوات، وأن يكون عدد العاملين في الكلية أكثر من 80 عاملاً، وذلك لأن الكليات التي تنطبق عليها هذين المعيارين تتميز بامتلاكها حداً أدنى من النضج التنظيمي والاستقرار الإداري والأكاديمي بحكم سنوات تأسيسها، بما يتيح توافر هياكل تنظيمية وممارسات إدارية واستراتيجية يمكن قياسها وتحليلها بصورة موضوعية. كما أن حجم كوادرها الإدارية والأكاديمية يُعد مناسباً لإجراء التحليل الإحصائي واختبار علاقات التأثير بين متغيري الذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية، مقارنة بالكليات حديثة التأسيس أو محدودة الحجم التي قد لا تعكس ممارسات استراتيجية مستقرة. ويُضاف إلى ذلك أن هذه الكليات تمثل الشريحة الأكثر نشاطاً وانتشاراً بين كليات المجتمع العاملة في العاصمة، الأمر الذي يعزز من تجانس مجتمع الدراسة ويحد من التباين البنوي، بما يسهم في رفع صدق النتائج وإمكانية تعميمها ضمن

الإطار المكاني للدراسة. وعليه فقد تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع العاملين في (11) كلية من كليات المجتمع اليمنية في العاصمة صنعاء والبالغ عددهم (1132) عنصراً، ويتوزعون على كليات مجتمع الدراسة كما في الجدول (1). وقد تم استبعاد كلية الجزيرة للعلوم الطبية والتقنية من مجتمع الدراسة لعدم تعاونهم مع الباحثين أثناء جمع البيانات.

جدول (1): توزيع مجتمع الدراسة على كليات المجتمع الأهلية العاملة بالعاصمة صنعاء (المصدر: كتاب الإحصاء السنوي لكليات المجتمع، 2023، وإدارات الموارد البشرية في الكليات للعام 2025).

م	اسم الكلية	سنة التأسيس	المجموع
1	كلية الرواد للعلوم الطبية والتقنية	2008	86
2	كلية الاتحاد الدولية للعلوم الطبية والتقنية	2011	137
3	كلية الآفاق للعلوم الطبية والتقنية	2011	120
4	الكلية الدولية للعلوم الصحية والتقنية	2012	83
5	كلية علوم الطوارئ الصحية والتقنية الأمانة	2012	95
6	كلية التكنولوجيا الحديثة	2013	107
7	الكلية الألمانية للعلوم الطبية والتقنية	2017	99
8	الكلية العالمية للعلوم الطبية والتقنية	2018	98
9	الكلية التخصصية الحديثة للعلوم الطبية والتقنية	2018	96
10	كلية الغد الدولية للعلوم الصحية والتقنية	2019	119
11	كلية الصدارة للعلوم الطبية والتقنية	2019	92
الإجمالي العام			1132

## عينة الدراسة

تم اختيار أفراد العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بالاعتماد على القوائم الرسمية للعاملين في الكليات محل الدراسة، بما يضمن إتاحة فرص متساوية لجميع أفراد مجتمع الدراسة للاختيار، ويحد من احتمالات التحيز في النتائج. ويُعد هذا الأسلوب ملائماً لطبيعة الدراسة الحالية التي تستهدف اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة على المستوى الكلي للمنظمة، دون التركيز على المقارنات بين وحدات تنظيمية فرعية.

وبالاستناد إلى معادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة، فقد بلغ الحجم المطلوب للعينة (287) مفردة، وهو الحد الأدنى الكافي إحصائياً لتمثيل مجتمع الدراسة وتحقيق متطلبات التحليل الكمي. ولتعزيز القوة الإحصائية، ورفع عدد الاستجابات الصالحة للتحليل، قامت الدراسة بتوزيع عدد أكبر من الاستبانة بلغ (500) استبانة، وهو إجراء منهجي شائع في الدراسات الميدانية الكمية، ولا يؤثر على عشوائية العينة أو صدق النتائج، ما دام السحب الأولي قد تم وفق أسلوب عشوائي (Krejcie & Morgan, 1970; Saunders et al).

صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال البيانات أو عدم استيفائها شروط التحليل، بلغ حجم العينة النهائي المعتمد في الدراسة (390) استبانة. والجدول (2) يوضح عدد الاستبانات الموزعة واستجابة عينة الدراسة.

جدول (2): توزيع استجابة عينة الدراسة

التفاصيل	العدد	النسبة المئوية من المجتمع	النسبة المئوية من الاستبانات الموزعة
مجتمع الدراسة	1132	100 %	-
أقل عينة يمكن قبولها	287	25.35 %	57.40 %
الاستبانات الموزعة	500	44.17 %	100 %
الاستبانات المستردة	421	37.19 %	84.20 %
الاستبانات غير المستردة	79	6.98 %	15.80 %
الاستبانات الغير صالحة للتحليل	31	2.74 %	6.20 %
الاستبانات الصالحة للتحليل	390	34.45 %	78.00 %

## أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لقدرتها على الحصول على معلومات دقيقة ومنهجية من أفراد العينة حول متغيرات الدراسة. وقد تم تصميم الاستبانة وفقًا للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة برأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية، بهدف ضمان توافق الأسئلة مع المفاهيم النظرية للمتغيرات، وتحويلها إلى مؤشرات قابلة للقياس الإحصائي. والجدول رقم (3) يوضح توزيع فقرات الدراسة على متغيري الدراسة وأبعادهما، كما يوضح الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في صياغة الفقرات.

جدول (3): توزيع فقرات أداة الدراسة ومصادرها

الدراسات التي تم الاعتماد عليها في صياغة الفقرات	عدد الفقرات	البعد	المتغير
Alkharabsheh & Al-Sarayreh, 2022؛ الرفادي والطيرة، 2019؛ أبو هادي، 2019؛ العامري والمقري، 2021؛ الجعدي وعبد القادر، 2023؛ بوزرية وحجاب، 2023.	4	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
	6	رأس المال الهيكلي	
	7	رأس المال العلاقتي	
	17	الإجمالي	
(الكعي وكوين، 2017؛ عبدالعال، 2020؛ القرشي، 2021؛ أحمد والزائدي، 2022؛ أبو هادي، 2019؛ بلجيلالي، 2022)	5	الإبداع	الريادة الاستراتيجية
	5	الثقافة الريادية	
	5	تحمل المخاطرة	
	7	الميزة التنافسية	
	6	الإدارة الاستراتيجية للموارد	
	28	الإجمالي	
	45	إجمالي فقرات الاستبانة	

وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت السباعي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث خصصت الدرجات للخيارات كالآتي: (موافق بشدة = 7، موافق = 6، موافق إلى حد ما = 5، محايد = 4، غير موافق إلى حد ما = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1) على التوالي.

### صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة:

#### 1. الصدق الظاهري:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال مراجعتها أولاً بشكل مبدئي من قبل الباحث نفسه للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، وللتأكد من توافقها مع الأهداف النظرية للدراسة. كما تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة الاستراتيجية، والقيادة، والريادة للتأكد من أن كل فقرة من فقرات الاستبانة تبدو منطقية وذات صلة بالمتغيرات المقاسة، وأن صياغة الأسئلة واضحة وخالية من الغموض أو التكرار.

#### 2. صدق المحتوى:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى للتأكد من أن الاستبانة تغطي جميع الأبعاد النظرية للمتغيرات المستقلة والتابعة بشكل شامل ومتوازن. وشمل ذلك تقييم شمولية البنود للتأكد من تمثيل كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية بعدد كافٍ من العناصر التي تقيسه بدقة، ومراجعة توافق البنود مع الأدبيات النظرية والمراجع السابقة لضمان تغطية جميع المفاهيم الأساسية للمتغيرات. كما عرضت الاستبانة على خمسة خبراء أكاديميين ومتخصصين في الإدارة والقيادة لتقديم ملاحظاتهم حول وضوح البنود ودقتها في تمثيل كل بعد، ومدى كفاية الاستبانة لقياس المفهوم النظري بشكل كامل. وبناءً على ملاحظات الخبراء، تم إدخال تعديلات شملت إعادة صياغة بعض البنود لتصبح أكثر وضوحاً وتحديداً، وحذف أو دمج البنود المكررة أو غير الضرورية، مما ساهم في تعزيز مصداقية الاستبانة وملاءمتها لقياس المتغيرات النظرية.

#### 3. الصدق البنائي:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى (الصدق البنائي) للتأكد من أن الاستبانة تغطي جميع الأبعاد النظرية للمتغيرات المستقلة والتابعة بشكل شامل ومتوازن. وكانت النتائج كما في الجدول (4).

جدول (4): الصدق البنائي لأداة الدراسة

الارتباط		البعـد	المتغير
الدلالة	معامل الارتباط R		
.000	.755	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
.000	.863	رأس المال الهيكلي	
.000	.890	رأس المال العلاقائي	
.000	.788	الإبداع	الريادة الاستراتيجية
.000	.850	الثقافة الريادية	
.000	.764	تحمل المخاطرة	
.000	.815	الميزة التنافسية	
.000	.821	الإدارة الاستراتيجية للموارد	

من الجدول رقم (4) أظهرت نتائج الصدق البنائي أن جميع أبعاد المتغيرين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية مرتبطة ارتباطًا إيجابيًا وقويًا مع المتغير الكلي، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية (Sig = 0.000). فقد تراوحت قيم معامل الارتباط لأبعاد رأس المال الفكري بين (0.755) و(0.890)، فيما تراوحت لأبعاد الريادة الاستراتيجية بين (0.764) و(0.850)، مما يدل على أن جميع الأبعاد تمثل المفهوم النظري المرتبط بها بشكل صحيح ودقيق. وتشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق البنائي، وأن الأبعاد المقاسة تعكس جوهر المفاهيم النظرية للذكاء الاستراتيجي والريادة الاستراتيجية بكفاءة.

#### ثانيًا: ثبات أداة الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، تم تقييم ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغيرين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية. وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5).

جدول (5): ثبات أداة الدراسة

الثبات		البعـد	المتغير
عدد الفقرات	ألفا كرونباخ		
4	.719	رأس المال البشري	رأس المال الفكري
6	.818	رأس المال الهيكلي	
7	.823	رأس المال العلاقائي	
5	.808	الإبداع	الريادة الاستراتيجية
5	.820	الثقافة الريادية	
5	.741	تحمل المخاطرة	
7	.821	الميزة التنافسية	
6	.816	الإدارة الاستراتيجية للموارد	

أظهرت النتائج في الجدول رقم (5) أن قيم ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد تراوحت بين (0.719) و(0.823)، وهو ما يشير إلى أن جميع الأبعاد تتمتع بدرجة موثوقية جيدة إلى عالية، حيث تجاوزت معظم القيم الحد المقبول (0.70)، وهو ما يعكس اتساق الاستجابات بين عناصر كل بعد ويؤكد قدرة الاستبانة على قياس المفهوم المرتبط بها بدقة. وبذلك، يمكن التأكيد على أن الأداة البحثية تتمتع بمستوى عالٍ من الصدق الظاهري وصدق

المحتوى، وكذلك بالثبات الداخلي، ما يجعلها مناسبة لجمع البيانات وتحليلها ضمن أهداف الدراسة.

## أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28)، واعتمدت الدراسة على مجموعة من الاختبارات الإحصائية شملت اختبار الفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط لقياس الصدق. كما استخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي من تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات وانحرافات معيارية لوصف خصائص عينة الدراسة ومستوى إدراكهم لمقياس الدراسة. وفي الأخير استخدمت الدراسة الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية.

## نتائج الدراسة ومناقشتها

### الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

يقدم الجدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفق متغيرات ديموغرافية متعددة، الأمر الذي يُمكن من تحديد التنوع في خصائص المبحوثين، والكشف عن مدى تمثيل العينة للواقع الفعلي للمجتمع المستهدف. ويُسهّم هذا العرض في تعزيز مصداقية النتائج، من خلال بيان الخلفية التي تستند إليها الاستجابات، وما قد تعكسه هذه الخصائص من دلالات عند مناقشة النتائج.

جدول (6): الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	أنثى	210	53.8%
	ذكر	180	46.2%
	الإجمالي	390	100.0%
العمر	30 سنة فأقل	207	53.1%
	من 31-40 سنة	152	39.0%
	من 41-50 سنة	21	5.4%
	أكثر من 50 سنة	10	2.6%
	الإجمالي	390	100.0%
المؤهل	دبلوم بعد الثانوية العامة	50	12.8%
	بكالوريوس	230	59.0%
	ماجستير	89	22.8%
	دكتوراه	21	5.4%
الإجمالي	390	100.0%	
الوظيفة	عميد/نائب عميد	28	7.2%
	مدير إدارة	35	9.0%
	رئيس قسم	75	19.2%
	مختص إداري	92	23.6%
	عضو هيئة تدريس	160	41.0%
	الإجمالي	390	100.0%

48.2%	188	5 سنوات فأقل	سنوات الخدمة
34.6%	135	من 6-10 سنوات	
9.5%	37	من 11-15 سنة	
7.7%	30	أكثر من 15 سنة	
100.0%	390	الإجمالي	

أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة في الجدول رقم (6) تنوعاً في النوع والعمر والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخدمة والانتماء للكلية. فقد تبين أن نسبة الإناث في العينة بلغت (53.8%) مقابل (46.2%) للذكور، مما يشير إلى تمثيل متوازن نسبياً بين الجنسين، مما يعكس واقعاً وظيفياً تشاركياً داخل كليات المجتمع ويعزز موضوعية النتائج عبر تجنب تأثير الاستجابة من منظور أحادي مرتبط بالنوع الاجتماعي. أما بالنسبة للفئات العمرية، فكانت الغالبية من الفئة 30 سنة فأقل بنسبة (53.1%)، تلتها الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة (39%)، في حين كانت نسبة المشاركين من الفئة 41-50 سنة قليلة نسبياً (5.4%) وأقل من ذلك بالنسبة لمن تجاوزوا 50 سنة (2.6%). ويشير ذلك إلى أن توزيع الفئات العمرية للعاملين في كليات المجتمع يميل إلى الفئات الشابة، التي غالباً ما تتسم بالحيوية وتقبل التغيير، والاستعداد للتفاعل مع الممارسات الإدارية الحديثة، كما أن محدودية تمثيل الفئات الأكبر سناً، قد تعكس عدة جوانب محتملة، منها حداثة تأسيس معظم الكليات الأهلية، أو انتقال الكفاءات الأكبر سناً نحو مراكز أكاديمية أكثر استقراراً، أو أن طبيعة العمل في هذه الكليات تجذب العاملين الشباب الأكثر انخراطاً في أساليب العمل المرنة.

أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، كان أغلب أفراد العينة من حملة البكالوريوس بنسبة (59%)، مما يعكس اعتماد كليات المجتمع على كوادر شابة تحتاج إلى تطوير مستمر لتعزيز قدراتها الاستراتيجية، تلاه حملة الماجستير بنسبة (22.8%)، ثم حملة الدبلوم بعد الثانوية العامة بنسبة (12.8%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (5.4%). ومما سبق؛ يتضح أن أغلب العاملين يمتلكون مؤهلاً جامعياً أساسياً، ما يعني أن الكليات تعتمد على فئة مهنية في بدايات مسارها الوظيفي، وبالتالي فهي بحاجة إلى برامج تدريب وتطوير لرفع كفاءتها ودعم قدرتها على تطبيق الممارسات الاستراتيجية الحديثة.

أما الوظائف الإدارية والأكاديمية، فقد كان أغلب المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بنسبة (41%)، تلاهم المختصون الإداريون بنسبة (23.6%)، ثم رؤساء الأقسام بنسبة (19.2%)، ومديرو الإدارات بنسبة (9%)، وأخيراً العمداء ونواب العمداء بنسبة (7.2%). ويعكس هذا التوزيع تركّز العينة في المواقع التنفيذية الميدانية، مما يعزز واقعية البيانات المرتبطة بالممارسات اليومية داخل الكليات، في حين يسهم التمثيل المحدود للقيادات الوسطى والعليا في توفير منظور تكميلي لفهم كيفية ترجمة تلك الممارسات إلى توجهات واستراتيجيات قيادية. وبالنسبة لسنوات الخدمة، كانت الغالبية تمتلك خبرة 5 سنوات فأقل بنسبة (48.2%)، بينما تراوحت نسبة

من لديهم خبرة 6-10 سنوات حوالي (34.6%)، ومن لديهم خبرة 11-15 سنة حوالي (9.5%)، وفوق 15 سنة بلغت نسبتهم (7.7%). ويُبين هذا التوزيع أن معظم العاملين ينتمون إلى فئات الخبرة المحدودة، بما يعكس حداثة الكادر البشري في كليات المجتمع، في حين تسهم فئة الخبرة المتوسطة في توفير قدر من الاستقرار المؤسسي، وتشير النسب المحدودة للخبرات الطويلة إلى محدودية القيادات ذات الخبرة التراكمية القادرة على دعم التطوير الاستراتيجي.

### الإحصاء الوصفي للمتغير التابع: الريادة الاستراتيجية:

لمعرفة مستوى تحقق الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع بالعاصمة صنعاء تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (7).

جدول (7): الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الريادة الاستراتيجية) وأبعاده

م	المتغير/ البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي
1	الإبداع	4	5.552	0.834	79.3%	مرتفع
2	الثقافة الريادية	3	5.561	0.793	79.4%	مرتفع
3	تحمل المخاطرة	5	5.348	0.808	76.4%	مرتفع
4	الميزة التنافسية	1	5.894	0.633	84.2%	مرتفع
5	الإدارة الاستراتيجية للموارد	2	5.590	0.693	79.9%	مرتفع
	متوسط الريادة الاستراتيجية		5.611	0.599	80.2%	مرتفع

من الجدول رقم (7) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير الريادة الاستراتيجية أن الكليات محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع في هذا المتغير، حيث بلغ المتوسط الكلي (5.611) بانحراف معياري (0.599) وبأهمية نسبية (80.2%). وتشير هذه النتيجة إلى أن الكليات تمتلك توجهات ريادية واضحة تسهم في تعزيز موقعها التنافسي، من خلال الاستثمار في الإبداع والموارد، وتبني ثقافة ريادية قادرة على دعم استراتيجياتها المستقبلية. وعند تحليل أبعاد الريادة الاستراتيجية، تبين أن الميزة التنافسية قد سجلت أعلى متوسط (5.894) بأهمية نسبية (84.2%)، وهو ما يعكس إدراك الكليات لأهمية تمييز نفسها عن المنافسين عبر تقديم قيمة مضافة، سواء في جودة البرامج الأكاديمية أو في شراكاتها ومخرجاتها التعليمية. وتُعد هذه النتيجة دليلاً على نجاح الكليات في توظيف استراتيجياتها الريادية لتأمين موقع قوي في سوق التعليم العالي. وفي المقابل، جاءت بقية الأبعاد بتقديرات مرتفعة لكنها أقل نسبياً. فقد سجلت الإدارة الاستراتيجية للموارد متوسطاً بلغ (5.590) وبأهمية نسبية (79.9%)، مما يشير إلى وجود وعي بأهمية إدارة الموارد بكفاءة لتوظيفها في دعم الأنشطة الريادية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أظهرت الثقافة الريادية مستوى قريباً بمتوسط (5.561) وأهمية نسبية (79.4%)، بما يعكس سعي الكليات لغرس قيم الابتكار والمبادرة في بيئتها الداخلية. أما الإبداع فقد سجل

متوسطاً (5.552) وأهمية نسبية (79.3%)، وهو ما يعكس اهتمام الكليات بتبني الأفكار الجديدة وتطوير أساليب تدريسية وبرامج أكاديمية مبتكرة، غير أن هذه النتيجة تشير أيضاً إلى إمكانية تعزيز الاستثمار في مجالات الابتكار بشكل أكبر. وفي المرتبة الأخيرة، جاء بعد تحمل المخاطرة بمتوسط (5.348) وأهمية نسبية (76.4%)، ورغم بقاءه ضمن التقدير المرتفع، إلا أن ترتيبه الأدنى نسبياً يدل على وجود تحفظ في الإقدام على المخاطر المرتبطة بالمشروعات الريادية أو التوسع في مبادرات جديدة، وهو ما قد يعكس طبيعة البيئة التعليمية والاقتصادية التي تتسم بدرجة من عدم الاستقرار.

### التحليل الوصفي للمتغير المستقل: رأس المال الفكري:

لمعرفة مستوى توفر رأس المال الفكري في كليات المجتمع بالعاصمة صنعاء تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما في الجدول (8).

جدول (8): الإحصاء الوصفي للمتغير المستقل رأس المال الفكري وأبعاده

م	البعد	الرتبة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى التوفر
1	رأس المال البشري	3	5.541	0.616	79.2%	مرتفع
2	رأس المال الهيكلي	1	5.881	0.609	84.0%	مرتفع
3	رأس المال العلاقي	2	5.807	0.605	83.0%	مرتفع
	متوسط رأس المال الفكري		5.758	0.514	82.3%	مرتفع

من الجدول رقم (8) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير رأس المال الفكري أن الكليات الأهلية في أمانة العاصمة صنعاء تمتلك رصيداً معرفياً منظماً بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلي (5.758) والانحراف المعياري (0.514). ويعكس هذا المستوى المرتفع إدراك تلك الكليات لأهمية الأصول غير الملموسة باعتبارها أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية. وقد تبين أن أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة قد حققت جميعها تقديرات مرتفعة، غير أن ترتيبها أظهر تباينات تستدعي التفسير. وتظهر النتائج أن رأس المال الهيكلي حصل على أعلى متوسط (5.881)، وهو ما يدل على نجاح الكليات في تحويل المعرفة الضمنية إلى أصول تنظيمية منهجية. ويُعزى هذا الأداء إلى استثمار الكليات في البنية التحتية التقنية، وتطوير اللوائح والإجراءات المرنة، بالإضافة إلى توفير الوسائل التعليمية الحديثة الداعمة لموقفها التنافسي. وجاء رأس المال العلاقي في المرتبة الثانية بمتوسط (5.807)، مما يعكس إدراك الكليات لأهمية بناء شبكات علاقات قوية مع مختلف الأطراف، ولا سيما الطلاب (حيث حقق بُعد رضاهم النسبة الأعلى)، إلى جانب الخريجين والمؤسسات الشريكة في التدريب. وتؤكد هذه النتيجة أن الكليات تعتمد على رأس المال العلاقي كأداة استراتيجية لتعزيز السمعة المؤسسية وتأمين ميزة تنافسية عبر التفاعل الخارجي الفعال. أما رأس المال البشري فقد سجل أدنى متوسط بين الأبعاد (5.541) على الرغم من بقاءه ضمن التقدير المرتفع. ويشير ذلك إلى وجود تحدٍ نسبي يتعلق

باستدامة الكفاءات البشرية، إذ أظهرت النتائج انخفاض درجات الموافقة على توفر الخبرات الطويلة لدى العاملين، وضعف برامج التدريب الفعالة، الأمر الذي يعكس صعوبة في الاحتفاظ بالكوادر الخيرة أو تطويرها بشكل مستمر بما يواكب التغيرات السريعة في المجالات التقنية.

### اختبار فرضيات الدراسة

#### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمينية الأهلية في العاصمة صنعاء. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما في الجدول رقم (9).

جدول (9): الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

Sig.	t	Beta	Sig.	F	R <sup>2</sup>	R
<.001	17.993	.674	<.001 <sup>b</sup>	323.748	.455	.674 <sup>a</sup>
المتغير المستقل: رأس المال الفكري المتغير التابع: الريادة الاستراتيجية						

من الجدول رقم (9) أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك أثرًا إيجابيًا وذو دلالة إحصائية عالية لرأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمينية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.674$ )، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين. كما أوضحت قيمة ( $R^2 = 0.455$ ) أن رأس المال الفكري يفسر حوالي (45.5%) من التباين في الريادة الاستراتيجية، وهو ما يعكس قوة التأثير النسبي لهذا المتغير المستقل في سياق الدراسة.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) صلاحية النموذج، حيث بلغت قيمة  $F = 323.748$  عند مستوى دلالة ( $Sig < 0.001$ )، مما يشير إلى أن النموذج كامل ذو دلالة إحصائية عالية، وأن المتغير المستقل (رأس المال الفكري) يساهم بشكل جوهري في تفسير التباين في الريادة الاستراتيجية. كما بينت نتائج تحليل المعاملات أن قيمة المعامل المعياري ( $Beta = 0.674$ )، مع ( $t = 17.993$ ) ومستوى دلالة ( $Sig < 0.001$ )، مما يدل على أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي كبير وملحوس على الريادة الاستراتيجية. أي أن زيادة مستوى رأس المال الفكري لدى قيادات الكليات بدرجة واحدة يؤدي إلى تحسين ممارسات الريادة الاستراتيجية بنسبة (67.40%)، بما يشمل تعزيز الإبداع، تطوير الثقافة الريادية، تحمل المخاطر، تحقيق الميزة التنافسية، وإدارة الموارد الاستراتيجية بكفاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدته العديد من الدراسات السابقة في القطاع التعليمي؛ كدراسة Kaabi (2025)

التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية ووزارة التربية والتعليم في كرخ بالعراق. ومع دراسات عبد الله وسعد (2023) في جامعة بابل، والرفادي والطيبة (2019) في الجامعات الليبية التي توصلت إلى أن رأس المال الفكري بمكوناته البشري والهيكلية والعلاقاتي يمثل قاعدة أساسية لبناء القدرات الريادية، سواء من خلال تطوير البرامج الأكاديمية أو تعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات سوق العمل وبناء شركات استراتيجية. وينسحب هذا الاتساق أيضاً على نتائج دراسات في قطاعات أخرى مثل الزين (2023)، والجعيدي وعبدالقادر (2023)، ومرعي وحسن (2017)، التي بينت أن الأصول المعرفية غير الملموسة تُمكن المؤسسات من الابتكار، والمخاطرة المحسوبة، واستغلال الفرص.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن رأس المال الفكري يُمثل آلية فاعلة لتمكين كليات المجتمع اليمينية من تبني ممارسات الريادة الاستراتيجية، وذلك من خلال تطوير القدرات القيادية، واستشراف الفرص المستقبلية، وتنظيم الموارد، وتحفيز العاملين، وإقامة الشركات الاستراتيجية التي تعزز القدرة التنافسية وتحقق الأداء المتميز.

#### نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وجاءت النتائج كما في الجدول رقم (10):

جدول (10): الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

Sig.	t	Beta	البعد	Sig.	F	Adj R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R
.467	.728	.031	رأس المال البشري	<.001 <sup>b</sup>	123.37	.486	.489	.700 <sup>a</sup>
<.001	4.899	.246	رأس المال الهيكلي					
<.001	9.691	.493	رأس المال العلاقتي					

المتغير التابع: الريادة الاستراتيجية

من الجدول رقم (10) أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلاقتي) لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع اليمينية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.700$ )، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين أبعاد رأس المال الفكري والريادة الاستراتيجية. كما أظهرت قيمة ( $R^2 = 0.489$ ) أن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة تفسر حوالي (48.9%) من التباين في الريادة الاستراتيجية، وهو ما يعكس الأهمية العملية والنظرية لهذه الأبعاد في تعزيز الممارسات الريادية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج شامل الأبعاد الثلاثة ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة ( $F = 123.37$ ) عند مستوى ( $Sig < 0.001$ )، مما يؤكد أن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة تؤثر بشكل مهم على الريادة الاستراتيجية.

وبالنسبة لتأثير كل بعد على حدة، فقد تبين أن رأس المال العلاقتي كان الأكثر تأثيراً، حيث بلغ ( $\text{Beta} = 0.493$ ) مع ( $t = 9.691$ ) ومستوى دلالة ( $\text{Sig} < 0.001$ )، مما يشير إلى أن قدرة القيادات على إقامة علاقات استراتيجية وشركات مؤسسية تمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الريادة الاستراتيجية. وتؤكد هذه النتيجة أن بناء العلاقات والشبكات مع الأطراف المختلفة. سواء داخل المنظمة أو خارجها. يعدّ الركيزة الأكثر إسهاماً في دعم الريادة الاستراتيجية. إذ إن امتلاك المنظمة لرصيد قوي من العلاقات مع العملاء، والموردين، والشركاء الاستراتيجيين يتيح لها فرصاً أكبر للابتكار، والوصول إلى موارد جديدة، والاستفادة من خبرات متنوعة تعزز موقعها التنافسي.

أما بعد رأس المال الهيكلي جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير، حيث بلغ ( $\text{Beta} = 0.246$ ) مع ( $t = 4.899$ ) ومستوى دلالة ( $\text{Sig} < 0.001$ )، مما يعكس أهمية البنية التنظيمية، والأنظمة، والإجراءات التي تدعم تبني ممارسات الريادة. ويشير ذلك إلى أن الأنظمة والإجراءات والعمليات التنظيمية الداعمة تمثل مكوناً جوهرياً يعزز من قدرة المنظمة على استثمار مواردها المعرفية والبشرية بشكل فعال. كما أن البنية التنظيمية المرنة والهيكل الإداري المتكامل يسهمان في تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية تدعم التوجهات الريادية للمنظمة.

وفيما يتعلق ببعد رأس المال البشري كان له تأثير ضعيف وغير دال إحصائياً ( $\text{Beta} = 0.031$ )، ( $t = 0.728$ )، ( $\text{Sig} = 0.467$ )، مما يشير إلى أن المهارات الفردية والمعرفة الشخصية للقادة في هذه العينة لم تكن العامل الحاسم في تعزيز الريادة الاستراتيجية مقارنة بالأبعاد الأخرى. ورغم أن هذا التأثير جاء محدوداً نسبياً، إلا أنه يعكس الدور الأساسي للمهارات والمعارف والخبرات التي يمتلكها الأفراد في دعم الريادة الاستراتيجية. فالموارد البشرية الماهرة تشكل قاعدة انطلاق لأي توجه ريادي، غير أن فعاليتها تزداد عندما تتكامل مع البنى الهيكلية والعلاقات المؤسسية.

وتتسق هذه النتائج مع عدد من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة؛ إذ أكدت دراسات يوسف وآخرين (2021) ودراسة الشيباني (2022) الأهمية المحورية لرأس المال العلاقتي في دعم التوجهات الريادية، كما دعمت دراسات عبدالله وسعد (2023) والزين (2023) دور رأس المال الهيكلي في بناء القدرات الريادية. أما النتائج المتعلقة برأس المال البشري، فقد انسجمت مع ما توصلت إليه دراسات مرعي وحسن (2017) والرفادي والطيرة (2019)، التي أشارت إلى وجود أثر إيجابي له وإن كان أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، في حين اختلفت مع دراسة حديد وهريكش (2019) التي لم تثبت وجود أثر لرأس المال البشري في تحقيق ريادة الأعمال، وهو اختلاف يمكن تفسيره بتباين السياقات التنظيمية ومجتمعات الدراسة.

بناءً على ما سبق، يمكن التأكيد أن مكونات رأس المال الفكري تسهم جميعها بصورة إيجابية ودالة إحصائياً في تعزيز الريادة الاستراتيجية، مع تباين نسبي في قوة تأثيرها؛ حيث جاء رأس المال العلاقتي في المرتبة الأولى من

حيث الأثر، يليه رأس المال الهيكلي، ثم رأس المال البشري. وتُظهر هذه النتائج أن الريادة الاستراتيجية لا تتحقق بالاعتماد على مورد منفرد، وإنما تُعد نتاجاً لتكامل تفاعلي بين الكفاءات البشرية المبدعة، والهياكل التنظيمية الداعمة، والشبكات العلاقية الفاعلة، بما يمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## الاستنتاجات

استناداً إلى النتائج الإحصائية والتحليلية للدراسة، يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. تحرص الكليات محل الدراسة على تحقيق مستوى مرتفعاً من الريادة الاستراتيجية ما يشير إلى أن لديها توجهات وممارسات إدارية وريادية داعمة نسبياً لتعزيز التنافسية والاستجابة للمتغيرات البيئية. ويشير كذلك إلى أن هذه الكليات تمتلك قدرة مؤسسية معقولة على تبني التفكير الاستراتيجي الريادي، بما ينسجم مع متطلبات التطوير المؤسسي في قطاع التعليم المجتمعي.
2. يتفاوت مستوى تحقق أبعاد الريادة الاستراتيجية في الكليات محل الدراسة، حيث تصدرت الميزة التنافسية المرتبة الأولى، تلتها الإدارة الاستراتيجية للموارد، ثم الثقافة الريادية، في حين جاءت أبعاد الإبداع وتحمل المخاطرة في مراتب أدنى. ويشير هذا الترتيب إلى تركيز كليات المجتمع بدرجة أكبر على الجوانب المرتبطة بتحسين الموقع التنافسي وإدارة الموارد، مقابل اهتمام أقل نسبياً بالممارسات الابتكارية والاستعداد لتحمل المخاطر، وهو ما قد يحد من تعميق الريادة الاستراتيجية على المدى البعيد ما لم يُعزَّز دعم الإبداع وروح المبادرة.
3. تهتم كليات المجتمع اليمنية بالعاصمة صنعاء بالحفاظ على مستوى مرتفع من رأس المال الفكري ما يشير إلى توفيرها بيئة تنظيمية ومعرفية داعمة نسبياً لتبني الريادة الاستراتيجية، وامتلاك هذه الكليات مقومات فكرية وتنظيمية وعلاقية يمكن توظيفها في تعزيز التوجهات الريادية وتحسين القدرة على مواجهة التحديات التعليمية والإدارية في البيئة اليمنية.
4. هناك تباين في درجة الاهتمام بأبعاد رأس المال الفكري في الكليات محل الدراسة، حيث حظي البعد الهيكلي بالأولوية، يليه البعد العلاقي، في حين جاء البعد البشري في مرتبة لاحقة، رغم أهميته المحورية في دعم الريادة الاستراتيجية. ويشير ذلك إلى تركيز أكبر على الأنظمة والهياكل والعلاقات المؤسسية مقابل اهتمام أقل بتنمية الموارد البشرية، الأمر الذي قد يحد من تعظيم الأثر الريادي لرأس المال الفكري ما لم يُعزَّز الاستثمار في القدرات البشرية.
5. يؤثر رأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية للكليات محل الدراسة، ما يشير إلى أن رأس المال الفكري يُعد من المحددات الرئيسية المفسرة لمستوى الريادة الاستراتيجية، ويعكس الدور المحوري للموارد المعرفية والبشرية والتنظيمية والعلاقية في دعم التوجهات الريادية وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الكليات. كما تعكس قوة العلاقة واتجاهها الإيجابي أن أي تحسن في إدارة وتنمية رأس المال الفكري من شأنه أن

يسهم بفاعلية في تعزيز الريادة الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لكليات المجتمع في البيئة التعليمية اليمنية.

6. تؤثر أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع محل الدراسة، ما يشير إلى أن الريادة الاستراتيجية تُعد نتاجًا تفاعليًا لتكامل الأبعاد البشرية والهيكلية والعلاقية لرأس المال الفكري، وليس نتيجة الاعتماد على بعد واحد بمعزل عن غيره.

7. تتفاوت قوة تأثير أبعاد رأس المال الفكري في الريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع محل الدراسة، حيث كان رأس المال العلاقي الأكثر تأثيرًا في الريادة الاستراتيجية، يليه رأس المال الهيكلي، في حين لم يُظهر رأس المال البشري أثرًا ذا دلالة إحصائية عند إدخاله مع بقية الأبعاد في نموذج الانحدار. ويعكس ذلك أهمية العلاقات المؤسسية والشراكات والأنظمة والإجراءات التنظيمية في دعم التوجهات الريادية لكليات المجتمع.

8. تشير عدم دلالة أثر رأس المال البشري إلى احتمال وجود فجوة في توظيف القدرات والمعارف الفردية للعاملين بصورة استراتيجية، أو إلى ضعف التكامل بين تنمية الموارد البشرية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في سياسات تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بما يعزز إسهامها الفعلي في تحقيق الريادة الاستراتيجية.

## التوصيات

بناءً على الاستنتاجات المستخلصة من النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الدراسة بالتالي:

1. تعزيز بيئة معرفية وتنظيمية داعمة لتحقيق للريادة الاستراتيجية في كليات المجتمع محل الدراسة، وذلك من خلال تطوير سياسات تنظيمية واضحة، وتحفيز تبادل المعرفة بين الأقسام والكوادر الأكاديمية، والاستفادة من الأنظمة والإجراءات المؤسسية لتعزيز المبادرات الريادية وتحسين الاستجابة للتحديات التعليمية والإدارية.

2. تكثيف الاستثمار في تنمية رأس المال البشري في الكليات محل الدراسة من خلال تنفيذ برامج تدريبية متقدمة، وورش عمل لتعزيز المهارات القيادية والإبداعية، وربط تطوير الكفاءات الفردية بالاستراتيجيات الريادية للكليات، بحيث يوازن الاهتمام بين البعد البشري والأبعاد الهيكلية والعلاقية لتحقيق أقصى أثر للريادة الاستراتيجية.

3. تعزيز الممارسات الإدارية التي تدعم التفكير الاستراتيجي الريادي، من خلال اعتماد خطط استراتيجية واضحة، وتشجيع الممارسات الريادية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وربط اتخاذ القرارات بالتحليل الاستراتيجي للفرص والتحديات البيئية لضمان استدامة التنافسية المؤسسية.

4. تركيز جهود الكليات محل الدراسة على دعم الإبداع وتحمل المخاطرة بين أعضاء الكلية، من خلال برامج

- تحفيزية ومبادرات ابتكارية، وإنشاء حاضنات فكرية ومشاريع تطبيقية تشجع المبادرات الجديدة، بما يوازن بين تحسين الميزة التنافسية وإدارة الموارد، وتعزيز روح المبادرة لدى الطلاب والكوادر الأكاديمية.
5. تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة وتنمية رأس المال الفكري في كليات المجتمع محل الدراسة، تشمل تخطيط الموارد البشرية والمعرفية، وتعزيز البنية التحتية المعرفية، وتقوية العلاقات المؤسسية، بهدف تحقيق تأثير مباشر وملحوس على مستوى الريادة الاستراتيجية، وضمان توافق الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري مع الأهداف الاستراتيجية للكليات.
6. تبني نهج تكاملي في إدارة رأس المال الفكري في كليات المجتمع محل الدراسة، يركز على دمج الأبعاد البشرية والهيكلية والعلاقية معاً، لضمان تعزيز أثرها المشترك على الريادة الاستراتيجية، وعدم الاعتماد على أي بعد بمفرده، بما يعزز الفعالية المؤسسية ويحقق نتائج استراتيجية مستدامة.
7. بتقوية العلاقات المؤسسية والشراكات والتعاون بين الكليات محل الدراسة والمجتمع المحلي والمؤسسات الأكاديمية الأخرى، مع تحسين الأنظمة والإجراءات التنظيمية، لتعظيم تأثير رأس المال العلاقي والهيكلية على الريادة الاستراتيجية، وضمان نقل المعرفة والخبرات بين مختلف وحدات الكلية.
8. إعادة النظر في سياسات تطوير رأس المال البشري من خلال برامج تعليمية وتدريبية مركزة، ونهية بيئة عمل تحفز الكفاءات على الابتكار والمبادرة، وربط تنمية القدرات البشرية مباشرة بتحقيق الأهداف الريادية، لضمان سد الفجوة بين الإمكانيات الفردية ومتطلبات الريادة الاستراتيجية.

## المراجع

- إبراهيم، شيماء مهدي، وعبد، منال متولي. (2023). الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الاستراتيجي والأداء المستدام: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(2)، 101-157.
- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري، وعبد الله، ابتسام محمد. (2022). الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، 19(113)، 693-809.
- أبو تجار، هبة محمد محمد، وخاطر، نعمة منور محسب. (2020). دور رأس المال البشري في تحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة مدينة السادات. مجلة كلية التربية بنها، 31(124)، 573-658.
- أبو هادي، أحمد جابر. (2019). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال استراتيجيات الريادة [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- أحمد، أشرف السعيد، والزائدي، أحمد بن محمد. (2022). واقع الريادة الاستراتيجية في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة: دراسة ميدانية. مجلة التربية جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة، 2(193)، 593-556.

- الأزرق، عتيقة حسين علي. (2023). دور رأس المال الفكري في تطبيق جودة الخدمات التعليمية بجامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والطلبة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 5(2)، 177-192.
- أمعوش، جهيدة. (2020). أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20(1)، 133-152.
- بلجيلالي، فتيحة. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز أبعاد الريادة الاستراتيجية دراسة حالة شركات GEANT، CONDOR و IRIS. مجلة الاقتصاد والبيئة، 5(2)، 377-398.
- بن البار، موسى، وفودي، محمد الأمين. (2021). تأثير رأس المال الزبائني في تحسين الميزة التنافسية. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 11(4)، 173-188.
- بوزربة، رشيد، وحجاب، عيسى. (2023). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق وتنمية ريادة الأعمال. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 8(1)، 251-267.
- تبنينات، وفاء، وقرين، ربيع. (2022). أثر رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للجامعات من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة، مجلة التنمية الاقتصادية، 7(2) 60-75.
- الجعدي، محمود حسين، وعبد القادر، محمد عبد المولى. (2023). أثر رأس المال الفكري في ريادة الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد، جامعة المرقب، ليبيا.
- جلال، شاذلي يونس علي. (2022). متطلبات تحسين ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بنين جامعة الأزهر لأبعاد الريادة الاستراتيجية "دراسة ميدانية"، مجلة التربية جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة، 4(193)، 467-510.
- الجنابي، رنا زاهر سليمان، والحسناوي، صالح مهدي. (2021). تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق].
- حديد، مسعود، وهريش، مختار. (2019). أثر رأس المال المعرفي على تحقيق ريادة أعمال الشركة الإفريقية للزجاج. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 8(2)، 73-88.
- حسن، راوية. (2011). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- الراشدي، حامد هاشم محمد. (2017). إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية. مكة، السعودية: دار طبية الخضراء.
- الرفادي، خالد محمد، والطيرة، خالد خليل. (2019). العلاقة بين رأس المال الفكري وريادة الأعمال. مجلة الدراسات الاقتصادية، 2(3)، 80-98.

- الرواجفة، فيصل شوكت. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لمهارات الريادة الاستراتيجية في ظل التعلم عن بعد من وجهة نظر المعلمين في عمان. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، (6)2، 348-325.
- الزين، حمزة متعب. (2023). أثر رأس المال الفكري على الاستراتيجيات الريادية [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن].
- زيد، جمال درهم أحمد، والشجاع، حنان حسن ناجي. (2022). أثر التوجه الريادي في تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية لضمان الجودة في التعليم العالي، (50)14، 93-71.
- السدي، فايد عبد الله. (2021). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الأداء المنظمي من خلال الإبداع: دراسة ميدانية كليات المجتمع بالجمهورية اليمنية [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، اليمن].
- السروري، محمد أحمد ناجي. (2025). المشكلات التي تواجه كليات المجتمع اليمنية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر منتسبيها: دراسة حالة كليتي المجتمع عدن وسيئون، مجلة كليات التربية - جامعة عدن، (2)18، 542-524. [https://doi.org/10.47372/jef.\(2024\)18.2.102](https://doi.org/10.47372/jef.(2024)18.2.102)
- السكارنه، بلال خلف. (2010). الريادة وإدارة منظمات الأعمال (الطبعة الثانية)، عمان -الأردن: دار طيبة المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- سمير، عماري. (2021). دور رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الاستراتيجية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، (2)8، 318-292.
- شافي، شافي بن محمد سعود، وأبو قاعد، غازي. (2020). دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية. مجلة الزرقاء للدراسات والبحوث الإنسانية، (2)20، 258-245.
- الشهري، روابي حسن. (2022). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع بالكليات التطبيقية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، (5)12، 581-566.
- الشيباني، وديع علي. (2022). أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن].
- صخر، شذى، وقطيشات، غدير مازن. (2021). دور متطلبات الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في جامعة البلقاء التطبيقية. مجلة الشرق الأوسط للعلوم التربوية والنفسية، (1)1، 107-87.
- الصقال، أحمد هاشم، والطائي ابراهيم علوي حسين. (2023). الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في التوجه الريادي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (73)، 65-49.

- صقور، مجد. (2023). قياس السمات الشخصية للمديرين وأثرها في الريادة الاستراتيجية في بعض المصارف التقليدية العاملة في دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، 7(17)، 107-130.
- الصيادي، بشرى ناجي صالح. (2022). الريادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في الجامعات الأهلية اليمنية في ضوء التميز التنظيمي [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء، اليمن].
- ضاحي، كريم جابر. (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة الاستراتيجية. مجلة كلية الكوت الجامعة، 5(1)، 62-80.
- العامري، عبده أحمد علي، والمقري، عبدالقهار عثمان. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في بناء رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في الجامعات اليمنية الأهلية بالعاصمة صنعاء. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(44)، 8-43.
- عايض، عبد اللطيف مصبح، وحسن، سعاد عبد الله. (2025). أثر رأس المال الفكري في الإبداع الإداري في الجامعات الأهلية اليمنية. المجلة العربية للدراسات الإدارية والمالية والمصرفية، 1(1)، 33-50. <https://doi.org/10.59559/ajmbfs.1.1.3>
- عبدالعال، نجلاء عبد التواب عيسى. (2020). رؤية مقترحة لتدعيم علاقة رأس المال المهني (الاحترافي) بتحقيق الريادة الاستراتيجية للجامعات: دراسة تطبيقية على جامعة بني سويف. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، 3(4)، 227-380.
- عبدالله، خلود عبد الهادي، وسعد، حسين محمد. (2023). دور رأس المال الفكري في تعزيز الريادة الاستراتيجية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 15(4)، 44-68.
- عتريس، محمد عيد. (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030: جامعة الرقازيق نموذجاً. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، (77).
- عطية، أفكار سعيد خميس. (2018). أنموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه. مجلة الإدارة التربوية، (18)، 249-361.
- علي، نعمان داود محمد. (2023). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بتحقيق الريادة الاستراتيجية دراسة حالة المصرف العراقي للتجارة فرع أربيل. مجلة التنمية المستدامة، 5(4)، 407-432.
- القرشي، وجدان بنت عبید سعيد. (2021). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية في جامعة الحدود الشمالية بعرعر. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، (29)، 219-269.
- الكعبي، حميد سالم، وكوين، عبد الكاظم محسن. (2017). الدور التفاعلي للمهارات الإدارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية عبر المرونة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الإدارات العليا والوسطى في المصارف العراقية الخاصة /بغداد. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 12(40)، 208-234.

- لويزة، فرحاتي. (2016). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الأسمنت عين التوتة – باتنة [أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر].
- مخلوف، أسماء محمد السيد. (2022). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية: تصور مقترح. *المجلة العلمية -جامعة أسيوط*، 38(6)، 128-20.
- المدهون، عبير محمد رياح. (2023). تأثير التدريب الأخضر على تحقيق الريادة الاستراتيجية بالمنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، غزة، فلسطين].
- مرعي، كائثكان فواز عبد الحميد، وحسن، حنان أسامة. (2017). أثر رأس المال الفكري في تحقيق زيادة الأعمال. *المجلة العربية للعلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 1(6)، 1-24.
- منصور، منار منصور أحمد. (2021). دور الجامعة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وتنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (جامعة المنصورة أنموذجاً). *المجلة التربوية، جامعة سوهاج*، (88).
- وزارة التعليم الفني والتدريب المهني. (2023). كتاب الإحصاء السنوي لكليات المجتمع. المجلس الأعلى لكليات المجتمع الجهاز التنفيذي، صنعاء، اليمن.
- ولي، أحلام إبراهيم، وعبد، كئثم صلاح. (2022). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في عينة من الجامعات الخاصة في مدينة أربيل -إقليم كردستان العراق. *المجلة العلمية لجامعة جيهان -السليمانية*، 6(2)، 301-323.
- يوسف، محمد ربيع، رضوان، طارق، والبرازي، حيان مصطفى. (2021). أثر أبعاد رأس المال الفكري على التوجه الريادي. *مجلة التجارة والتمويل*، 41(4)، 257-308.
- Alkharabsheh, S. M., & Al-Sarayreh, A. A. (2022). The Impact of Strategic Intelligence Practices in Achieving Organizational Excellence through Human Capital as a Mediating Variable in the Manaseer Companies Group in Jordan. *Journal of Positive School Psychology*, 6(7), 474-483.
- Almuaqel, I. A. (2024). Intellectual capital's contribution to higher education of individuals with intellectual and developmental disabilities: A qualitative study. *Journal of Intellectual Capital*, 25(2/3), 360-379. <https://doi.org/10.1108/jic-08-2023-0188>.
- Arofah, B. S., & Harsono, M. (2025). The Influence of Intellectual Capital on Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Innovation Culture (A Study on Startups Fostered by UNS). *International Journal of Current Science Research and Review*, 8(1), 116-130. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V8-i1-12>.
- Babai, F., Niazy, R., Talebi, M., & Mohamade, J. (2016). Intellectual capital measuring and reporting. *Bulletin de la Société Royale des Sciences de Liège*, 85, 1063-1069.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of*

*Management*, 17(1), 99–120.

- Bleeker, R. A. (2011). Risk-taking in strategic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 521–536.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41–60.
- Castro, G., Díez-Vial, E., & Delgado-Verde, M. (2019). Intellectual capital and the firm: Evolution and research trends. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 555–580. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2018-0221>.
- Chen, H., & Lin, K. (2003). The role of human capital cost in accounting. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 6–30.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperCollins.
- Hassen, S., & Lemma, H. R. (2026). Intellectual Capital and Its Effect on Innovative Performance: Insights from the Ethiopian Public Sector. *Sage Open*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/21582440251407206>.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2008). *Strategic management: An integrated approach* (8th ed.). Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(4), 479–491.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75.
- Indiran, L., Baskaran, S., Yaacob, T. Z., Abdul Kohar, U. H., Senin, A. A., & Therumurthy, T. (2023). The role of intellectual capital in fostering innovation capability in higher education institutions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i9/17841>.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Kaabi, H. (2025). Intellectual capital and strategic entrepreneurship of public administration: relationship and impact in the public sector a descriptive study in the Ministry of Education/General Directorate of Karkh III. *International Journal of Research*, 7(1), 373-387. <https://www.doi.org/10.33545/26648792.2025.v7.i1d.302>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*, 82(2), 52–63.
- Kimuli, S. N. L. (2011). *Strategic entrepreneurship and performance of selected private*

*secondary schools in Wakiso District* [Master's thesis, Makerere University].

- Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. (2019). Intellectual capital, knowledge sharing, and innovation performance: Evidence from the Chinese construction industry. *Sustainability*, 11(9), 2713. <https://doi.org/10.3390/su11092713>.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2001). Measuring and managing intellectual capital and knowledge assets in new economy organisations. In M. Bourne (Ed.), *Handbook of performance measurement*. GEE Publishing.
- Mense, E. G., Lemoine, P. A., Garretson, C. J., & Richardson, M. D. (2018). The development of global higher education in a world of transformation. *Journal of Education and Development*, 2(3), 47-60. <https://doi.org/10.20849/jed.v2i3.529>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?* Oxford University Press.
- Okoi, I., Ubi, I., Iheanacho, M., Emori, E., & Sunday, E. (2022). Strategic entrepreneurship practices and performance of small and medium-sized enterprises in Nigeria. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 108-116.
- Okolo, C. V., Wen, J., & Eze, J. O. (2023). Does tertiary education promote technological innovation sustainability? The role of national intellectual capital. Empirical evidence. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(3). <https://doi.org/10.1080/1331677x.2023.2264374>.
- Paiuc, D., Săniuță, A., & Teacu Parincu, A. M. (2024). Strategic intelligence: A semantic leadership perspective. *Encyclopedia*, 4(2), 785–798. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4020050>.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tipu, S. A. A., & Fantazy, K. (2018). Exploring the relationships of strategic entrepreneurship and social capital to sustainable supply chain management and organizational performance. *International journal of productivity and performance management*, 67(9), 2046-2070.
- Tsou, H., Chen, J., & Liao, S. (2016). Enhancing intellectual capital for e-service innovation. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 18(1), 30–53.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230–258.